

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Řízení projektu pomocí Microsoft Project 2007
Project Management by Means of Microsoft Project 2007

Student: Tomáš Buchwaldek

Vedoucí bakalářské práce: ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně.
Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji
a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

Datum:.....

.....

Tomáš Buchwaldek

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretická východiska projektového managementu	3
2.1	Co je to projekt?	3
2.1.1	Co není projektem?	4
2.2	Co tvoří projekt?	4
2.3	Netvořte jen projekty, rozvíjejte projektové myšlení!	6
2.3.1	Použití projektového myšlení v reálném životě	9
2.4	Projektové řízení	10
2.5	Fáze projektového řízení	12
2.5.1	Koncept	12
2.5.2	Plánování	17
2.5.3	Realizace	23
2.5.4	Předání	24
2.5.5	Zhodnocení	25
2.6	Co je to Microsoft Project 2007?	26
3	Aplikace Microsoft Project 2007 na projektu Bakalářská práce	28
3.1	Koncept	28
3.1.1	Logický rámec projektu	29
3.1.2	Předběžné časové ukazatele (časový plán)	31
3.1.3	Předběžné finanční ukazatele (rozpočet projektu)	31
3.1.4	Hodnocení rizika - SWOT analýza	32
3.1.5	Nároky na potřebné zdroje	33
3.1.6	Způsob komunikace se stakeholdery	33
3.1.7	Stanovení akceptačních kritérií	34

3.2	Plánování	35
3.3	Realizace	49
3.3.1	Celkový přehled o projektu	49
3.3.2	Časový rámec	50
3.3.3	Rozpočet	51
3.4	Předání	52
3.4.1	Sumarizace projektu	52
3.4.2	Naplnění cíle a dosažení adekvátní kvality výstupu	53
3.4.3	Naplnění časového harmonogramu	53
3.4.4	Naplnění rozpočtu projektu	55
3.5	Zhodnocení	56
3.5.1	Klíčové pozitivní kroky vedoucí ke splnění projektu Bakalářské práce	56
3.5.2	Doporučení pro příští projekty	56
4	Doporučení	57
4.1	Pro uživatele	57
4.2	Pro společnost Microsoft s.r.o.	58
5	Závěr	60
	Seznam použité literatury	62
	Seznam zkratk	
	Seznam příloh	

1 Úvod

S projektovým managementem se v dnešní době setkáváme velmi často. Řada velkých a mezinárodních společností jej vyžaduje po svých zaměstnancích a v životopisech jednotlivých uchazečů o zaměstnání se tento termín stal velmi populárním a moderním. Za posledních 20 let projektový management prošel obrovským vývojem a jeho uplatnění se neustále rozšiřuje. Trendem konce 20. století a začátkem 21. století je zavádění nových technologií do různých odvětví lidské činnosti, oblast projektového managementu samozřejmě nevyjímaje. V účetnictví jsme si již zvykli používat účetní programy, pro psaní dopisu textové editory (např. MS Word), pro překlad elektronické slovníky, pro plánování našeho času elektronické diáře, ale pro tvorbu a vedení projektu (jedné z nejnáročnějších činností, která právě zahrnuje veškeré tyto dílčí činnosti) se zatím podobných vylepšení využívá bohužel nedostatečně.

Předmětem mé práce je projektový management a jeho řízení za pomoci moderního nástroje Microsoft Project 2007. Sám jsem se s projektovým managementem již setkal a několik projektů jsem vytvářel, ale právě zjištění obsáhlosti tohoto tématu a snaha o posunutí každého projektu o kousek dále mě donutila, abych problematiku zkoumal mnohem důkladněji a napsal na toto téma i mou bakalářskou práci.

Cílem bakalářské práce je s využitím Microsoft Project 2007 vytvořit zjednodušenou ucelenou publikaci, jak pro studenty, tak i širokou veřejnost, podle níž bude kdokoliv schopen v praxi efektivně aplikovat projektový management a to nejen v práci, ale také, a co je hlavní, i v běžném životě.

Má-li být někdo úspěšným projektovým manažerem a má-li umět řídit druhé, musí vycházet z předpokladu, že umí primárně řídit sám sebe, svůj čas a chování. Právě proto se ve své práci zaměřím na tvorbu jednoduššího projektu, kde projektový manažer je zároveň i jedinou osobou v projektovém týmu a kde bude jasně analyzován jeho postup práce.

Ve druhé kapitole bakalářské práce objasním především základní pojmy spjaté s projektovým řízením, budu se zabývat otázkami: Co je a co není projektem, projektovým managementem, proč se využívá a vyhodnotím základní rozdíly mezi projektovým a neprojektovým (klasickým) managementem. Ukážu také nástroje projektového managementu, jakými jsou SWOT analýza, WBS (*work breakdown structure*), síťová

analýza. Na závěr druhé kapitoly definuji jednotlivé fáze projektu (koncept, plánování, realizace, předání a zhodnocení).

Na tuto informační materii navážu v aplikační části třetí kapitoly bakalářské práce. Praktickou ukázkou zobrazím a popíši všechny projektové etapy na projektu nazvaném Bakalářské práce. Využiji přitom moderních nástrojů projektového managementu, dříve již zmíněného programu Microsoft Project 2007.

V doporučení posléze poskytnu informace získané z aplikační části pro:

- a) potenciální uživatele. S odůvodněním proč by měli nebo neměli využívat Microsoft Project 2007 při tvorbě svých projektů,
- b) společnost Microsoft s.r.o., ke zlepšení tohoto programu u vývoje jeho další verze.

2 Teoretická východiska projektového managementu

Pro potřeby úspěšného projektového manažera je důležité nebýt pouze čistým praktikem ani teoretikem. Správný projektový manažer musí vyváženě splňovat obě tyto disciplíny. „*K úspěchům na projektech nedoskáčeme po jedné noze, ani po té teoretické, ani po té praktické*“ (Staniček, Řízení projektů IV., 2003).

Cílem této kapitoly bakalářské práce je objasnit současným nebo potenciálním projektovým manažerům základní teoretickou rovinu projektového managementu a přiblížit jim pojmy jako projekt, projektové myšlení, projektové řízení s jejími fázemi a vhodnými nástroji.

2.1 Co je to projekt?

Termín projekt, který je původně z latinského slova *pro-jicio* = návrh, slýcháváme často, ať už v práci, ve škole či v televizních pořadech. Co si pod tímto slovem představit? Možná se zdá tato otázka zbytečná, ale pravdou je, že existuje mnoho velmi podobných definic, pod kterými si ovšem řada lidí finálně představuje něco jiného.

Projektem nejčastěji rozumíme: „*dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu*“. (Co je projekt a jaké má vlastnosti, 2005)

Základ této definice tedy tvoří:

- konkrétně stanovený začátek a konec projektu (např. od 1. 1. 2010 do 30. 6. 2010)
- vytvoření unikátního výsledku, tedy něčeho neopakovatelného a jedinečného

Na druhé straně David Allen ve své knize *Getting Things Done* považuje z hlediska plánování a organizování času (*time managementu*) projekt „za sérii na sebe navazujících dalších kroků řešících jednu záležitost“, a to bez ohledu, zdali splňuje veškeré náležitosti týkající se cílů, rozpočtu, přístupu, popisu předmětu projektu, potřebných zdrojů, organizace projektu, časového rozvrhu, řízení rizik atd. Projektem tedy může být například příprava obyčejné večeře nebo úklid zahrady. Není důležitá ani podmínka jedinečnosti, tedy že projekt je svým způsobem unikátní a neopakovatelný, naopak za projekt můžeme požadovat i zcela rutinní práci.

Zdenko Staníček, certifikovaný manažer projektů a člen International Project Management Association (IPMA), popisuje projekt jako: „jedinečnou soustavu činností směřujících k předem stanovenému a definovanému cíli, která má určitý začátek a konec, která vyžaduje spolupráci různých profesí, váže jejich kapacity a jejich úsilí a využívá (případně spotřebovává) pro vytvoření cílových výstupů informace, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí“ (Staníček, Řízení projektů I., 2003).

2.1.1 Co není projektem?

Projektem nejsou činnosti s nejasným nebo neurčitým koncem, jako například podnikání (v rámci podnikání ovšem můžeme mít obrovské množství projektů – např. projekt založení společnosti, projekt na podporu exportu do zahraničí, projekt na nábor zkušených zaměstnanců,...).

Za projekt se také ve většině případů nepovažuje ani časově ohraničená činnost, jehož výsledkem je neunikátní produkt nebo služba. Jedná se tedy o rutinní práci jako např. v truhlářství nezměněný proces výroby stolů, kde výsledky aplikace projektového systému většinou nebývají dobré (Newton, 2008). Projektem ovšem může být např. zavedení procesu pro zefektivnění výroby stolů.

2.2 Co tvoří projekt?

Základní jednotkou projektu je jeho plán, ze kterého posléze vycházíme při projektovém řízení. Velmi často se ovšem zaměňuje plán projektu s jejím časovým rozvrhem, který je pouze jednou z jeho součástí. V ideálním případě v každém projektovém plánu nalezneme části, které jsou obsahem následující tabulky 2.1.

Tabulka 2.1 - Oddíly projektového plánu

Oddíl plánu	Typický obsah
Shrnutí	Shrnutí klíčových vlastností projektu, včetně jeho cílů a popisu toho, jak by tyto cíle měly být naplněny.
Cíle a hlavní požadavky	Jasný popis cílů projektu, který podrobně vyjmenuje, čeho má být prostřednictvím projektu dosaženo, aby byl naplněn související podnikatelský cíl. Oddíl dále obsahuje seznam odpovídajících hlavních požadavků, které musí být naplněny.
Přístup	Popis toho, jak se bude v projektu postupovat, včetně fází a odpovídajících standardů, které v nich mají být dodrženy.
Hlavní výstupy a klíčové milníky	Soubor výstupů projektu a termíny jejich dodání.
Popis předmětu projektu	Jasný popis hranic, které jsou pro předmět projektu stanoveny a které určují klíčové položky, jež leží uvnitř a vně projektu.
Potřebné zdroje	Přehled všech zdrojů, které jsou potřebné k tomu, aby bylo možné projekt uskutečnit. Přehled je tříděn podle jednotlivých typů zdrojů.
Organizace projektu: role a odpovědnosti	Seznam všech hlavních projektových rolí, rozvedení jejich odpovědnosti a stanovení toho, jak budou organizovány lidské zdroje.
Interní a externí závislosti	Seznam důležitých závislostí projektu. Některé z nich bude možné řídit, zatímco jiné budou vyžadovat zapojení třetích stran.

Předpoklady	Seznam předpokladů, které byly při zpracovávání plánů stanoveny.
Implementační strategie	Popis toho, jak budou jednotlivé výstupy projektu uvedeny do praktického života.
Časový rozvrh	Diagram hlavních fází projektu, jeho milníků, činností, úkolů a zdrojů, které jsou ke každému úkolu přiřazeny.
Řízení rizik a problémů	Úvodní soupis hlavních projektových rizik a problémů spolu s návrhem toho, jak budou řízeny.
Řízení a kontrola kvality	Popis procesů, které budou použity k zajištění toho, že výstupy projektu budou odpovídat svému určení.
Řízení konfigurace	Procedury, jež budou použity pro řízení verzí různých výstupů projektu.

Zdroj: Barker, 2009, s. 21-22

2.3 *Netvořte jen projekty, rozvíjejte projektové myšlení!*

Tím, že vytváříme z „obyčejných záležitostí“ skupiny projektů, nepotřebujeme nutně veškeré výše zmíněné náležitosti projektu. Dle mého názoru je projektem jakýkoliv soubor činností, jež budeme tvořit projektovým způsobem za pomoci rozvíjení našeho projektového myšlení. Tedy tak, že si **stanovíme konkrétní cíl s konkrétním datem a jasnou strategií vedoucí k dosažení cíle, která je finančně vyjádřená v rozpočtu.** Všechny další aspekty projektu (části projektu) považuji za faktory vztahující se pouze ke kvalitě projektu, ne však k podstatě (základu) projektu. Ne vždy je totiž potřebné a účelné vytvářet absolutně kvalitní projekt.

Pro názornost mohu použít příklad. Budeme-li tvořit projekt na večerní setkání bývalých spolužáků ze střední školy nebo investiční projekt za 30 000 000,- Kč, budeme postupovat zcela stejně (projekt bude položen na stejných základech), ovšem tyto projekty se budou výrazně lišit svou obsáhlostí (a tedy i svou kvalitou), určitě vynaložíme mnohem více zdrojů

na úspěšné zvládnutí investičního projektu a určitě jej rozpracujeme do specifitějších dílčích kroků a úkolů.

Uvedený příklad nám odpovídá na otázku: Proč nepotřebujeme mít všechny projekty maximálně kvalitní? Zjednodušeně řečeno, protože se nám to nevyplatí. Z ekonomického hlediska, protože mezní užitek z dalšího kroku přípravy plánu projektu je menší než mezní náklady, které bychom na tento krok museli vynaložit.

Mezním nákladem mohou být například náklady spojené na čas projektového manažera stráveného nad tvorbou plánu a jeho jednotlivých oddílů (organizace projektu, řízení rizik a problémů, řízení a kontrola kvality atd.)

Mezním výnosy představují přínos další přidané jednotky (oddílu plánu) do projektu vzhledem k celkovému přínosu pro daný projekt.

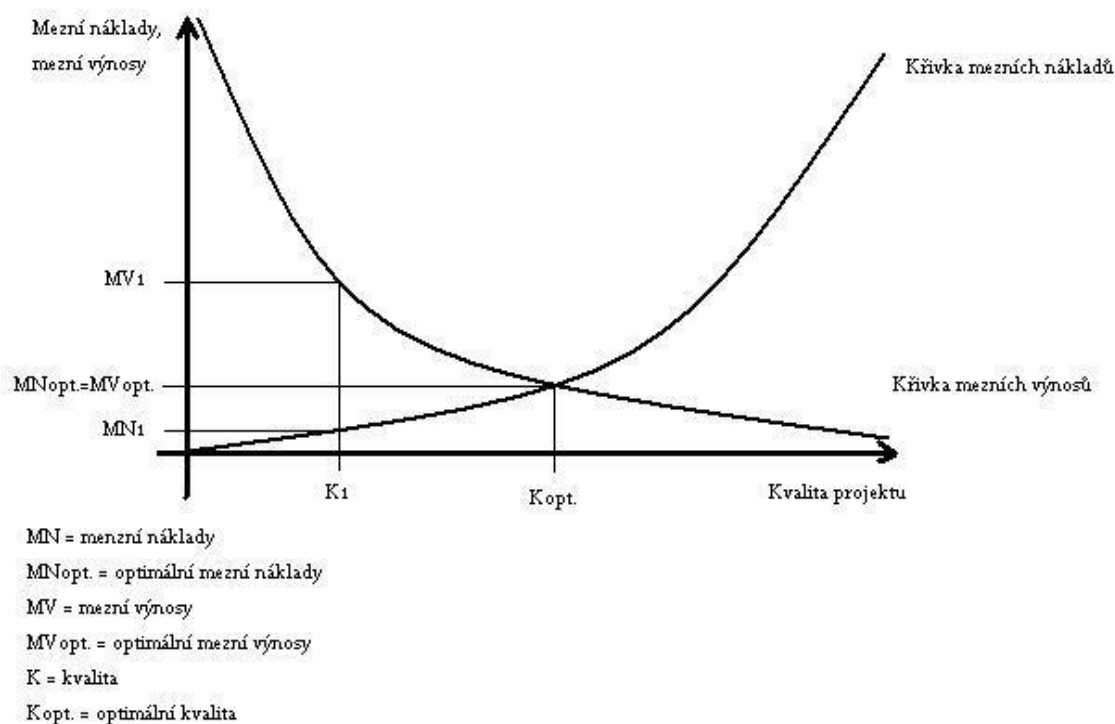
Předpokládejme, že kvalita projektu ovlivňuje celkovou cenu daného projektu, tedy že čím kvalitnější projekt chceme vytvořit, tím více zdrojů na něj musíme využít (např. více času projektového manažera, jeho vyšší finanční ohodnocení, více lidí v projektovém týmu,...). Není zde brána v úvahu míra efektivity projektového týmu. Větší kvalita projektu povede k menšímu riziku neúspěchu projektu a úsporu našich nákladů (minimalizace případných ztrát) v budoucnu. Snahou každého člověka je maximalizovat svůj užitek a minimalizovat své náklady, potažmo ztráty, to samé platí i pro projektového manažera, kterým je čas od času každý z nás.

Pro přípravu oslavy pro spolužáky ze střední školy pravděpodobně nebudeme vytvářet detailní analýzu rizik nebo koncept řízení kontroly kvality, protože by nás takováto příprava stála hodně našeho úsilí (nákladů) a to s velice malým, téměř nulovým výsledkem.

Naopak při tvorbě investičního projektu v řádech miliónů korun je například vytvoření detailní analýzy rizik velice podstatnou součástí projektu, bez které nejsme schopni se relevantně rozhodnout, zdali projekt uskutečnit. Naše potencionální ztráty (náklady) jsou obrovské, kdežto úsilí věnované pro tvorbu této analýzy je zanedbatelné.

Hledáme tedy pokaždé optimum mezi našimi mezními náklady a výnosy dílčích částí projektu a podle nich se rozhodujeme, jestli je pro nás potřebné danou část projektu vytvářet a pokud ano, tak v jakém rozsahu a kvalitě.

Obrázek 2.1 - Vliv kvality projektu k mezním nákladům a výnosům



Zdroj: autor

Obrázek 2.1 nám zobrazuje optimální stanovení kvality projektu $K_{opt.}$ při dosažení zlatého pravidla maximalizace zisku ($MN_{opt.}=MV_{opt.}$). Právě v tomto bodě na základě našich veškerých informací postupujeme racionálně a tvoříme projekt a jeho kvalitu podle našich aktuálních potřeb.

Podívejme se na situaci v bodě K_1 . Zde při vynaložení mezních nákladů MN_1 pro zvýšení kvality projektu v hodnotě K_1 získáváme mezní výnosy v hodnotě MV_1 , což je pro nás jakožto projektové manažery přijatelné. Rozdíl mezi MV_1 a MN_1 je pro nás „ziskem ze zvyšování kvality projektu“, tento zisk dosahujeme až do bodu $K_{opt.}$, kde je zisk ze zvyšování kvality projektu roven 0, jakákoliv další aktivita za bodem $K_{opt.}$ by byla z našeho pohledu ztrátová a neoptimální. Tento jev bych nazval jako „**klesající mezní zisk ze zvyšování kvality projektu**“.

2.3.1 Použití projektového myšlení v reálném životě

Jak tedy využít projektové myšlení v každodenní praxi? Faktem je, že samotný laický pohled na výčet veškerých „potřebných“ součástí projektu, zmiňovaných v Tabulce 2.1, je odrazující pro většinu potenciálních zájemců o tvorbu projektů. Tuto možnou skepsi můžeme eliminovat právě díky uplatnění pravidla o klesajícím mezním zisku ze zvyšování kvality projektu.

Vlach (2008) tvrdí: *„Projektové řízení by mohlo být užitečné každému člověku, ale v tomto oboru je zatím jen malá snaha zpřístupnit široce pojatou teorii nespecializované veřejnosti. Existuje několik možností, jak tuto teorii zúžit a podat běžným lidem pro snadné využití v praxi.“* Mezi ony možnosti zmiňuje (Vlach, 2008):

- vytvoření kurzu první pomoci,
- výuku projektového managementu už na základních školách,
- vytvoření banky nejčastějších projektů,
- zvýšení popularizace projektového managementu.

Mezi základní typy projektů uskutečňovaných naprosto běžně v reálném životě patří události jako např.:

- svatby,
- pohřby,
- stěhování,
- bakalářské a diplomové práce,
- začátek podnikání apod.

Pevně věřím, že jakmile si osvojíme základní zásady projektového myšlení a řízení, budeme schopni nejen tyto, výše zmíněné, životní události efektivně zvládat, ale také si vytvoříme ty nejlepší předpoklady pro řízení svého každodenního vlastního osobního a profesního života.

Podívejme se tedy nyní blíže na projektové řízení.

2.4 Projektové řízení

Historie projektového řízení není nikterak dlouhá, začátek je datován od 50. let 20. století, kdy bylo zapotřebí zvládnout složité zbrojní systémy. Posléze se pak projektové řízení uplatnilo také i ve všech průmyslových oborech, ve veřejném a soukromém sektoru. Jak definují projektové řízení odborníci?

„Řídit projekt znamená způsobit, že co je naplánováno, bude taky uděláno“ (Staníček, Řízení projektů I., 2003).

„Projektové řízení je umění i věda jak relativně krátkodobé aktivity, jež mají omezený počet počátečních a koncových bodů, existuje obvykle s konkrétním rozpočtem a se zákazníkem stanovenými kritérii provedení“ (Taylor, 2007).

„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů“ (Kerzner, 2003).

Projektové řízení je tedy velmi specifické a odlišuje se od jiných stylů řízení hlavně tím, že je stanoven přesně daný cíl a jeho dosažením projekt končí. Na rozdíl od „klasického“ managementu podniku, je projektové řízení omezeno přesně danou dobu trvání projektu.

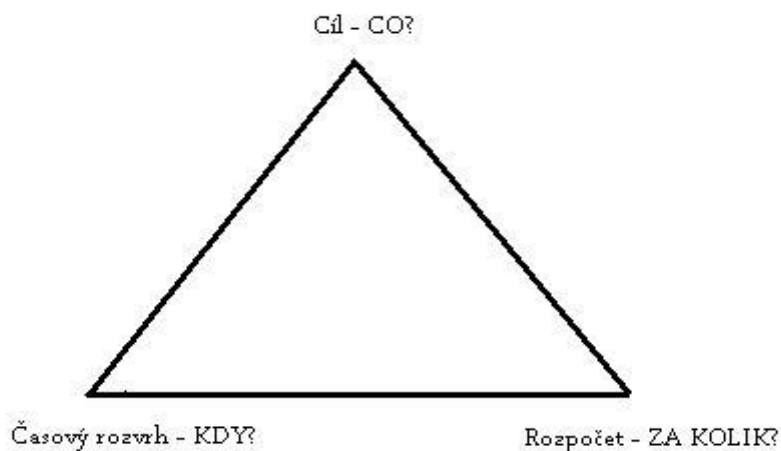
Základní rozdíly mezi prací projektového a kteréhokoliv jiného manažera spočívá hlavně v: (viz Krátký, 2007)

- stanovení přesně časově a finančně ohraničeného cíle,
- uplatňování best practices (tj. souboru v praxi osvědčených způsobů řízení),
- soustavné práci s plánovacími metodami WBS, PERT, CPM,
- preferování spíše demokratického než autoritativního stylu vedení v týmu,
- podněcování kreativity v týmech a vytváření synergických efektů.

Základem projektového řízení je takzvaný trojimperativ, který hodnotí úspěšnost projektu. Co patří mezi základními hodnotícími kritéria?

1. Splnění zadaného cíle nebo cílů (odpovídáme si na otázku CO?).
2. Splnění cíle v daném čase (odpovídáme si na otázku KDY?).
3. Splnění cíle v rozsahu našeho plánovaného rozpočtu (odpovídáme si na otázku ZA KOLIK?).

Obrázek 2.2 - Projektový trojimperativ



Zdroj: autor

Tato jednotlivá kritéria jsou spojenými nádobami každého projektu. Vzájemně se ovlivňují, často jsou ve vzájemně neslučitelném postavení a je nutné najít optimální vyvážení všech tří vrcholů trojimperativního trojúhelníku.

Např. při zvyšování nároků na cíle projektu, na jejich kvantifikovanou či kvalifikovanou složku, dochází většinou ke zvyšování náročnosti pracnosti projektu, a tím se i zvyšuje doba potřebná ke zpracování dílčích kroků projektu (*ceteris paribus*¹). Se zvýšením časové náročnosti nám souběžně rostou i náklady (např. mzdové náklady pracovníků pracujících na projektu). Podobně celý model funguje i při počátečních změnách na jakémkoliv vrcholu trojúhelníku (cíl, rozpočet, časový rozvrh).

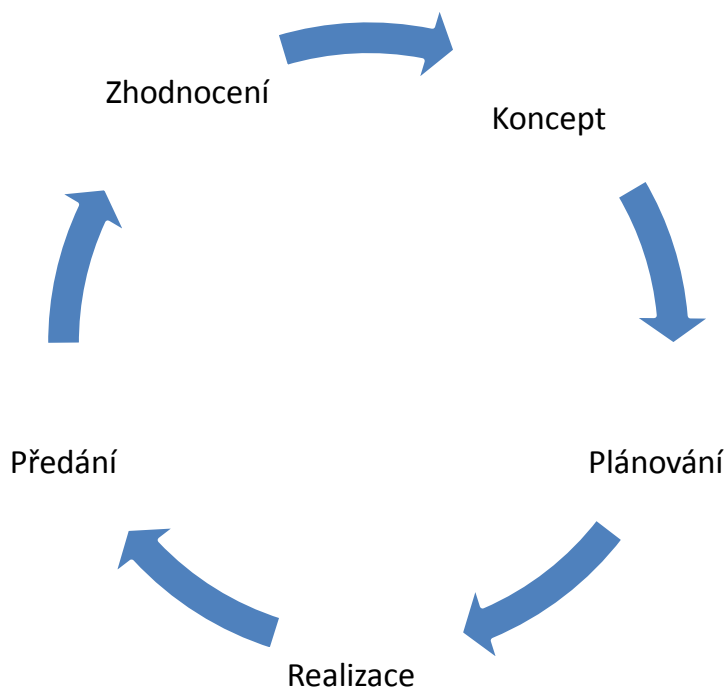
Jakmile určíme jednotlivé cíle projektu a projektový trojimperativ, můžeme pokračovat ve stanovení nástrojů projektového managementu, které nám pomohou dané cíle ve správný čas a ve správnou dobu naplnit.

Jelikož je projektové řízení velice obsáhlé téma, je zapotřebí jej rozdělit do jednotlivých částí. Pro potřeby mé bakalářské práce jsem využil dělení dle životního cyklu

¹ Ceteris paribus = za jinak nezměněných podmínek

projektu na fázi koncepční, plánovací, realizační, předávací a hodnotící, na které se nyní postupně zaměřím.

Obrázek 2.3 - Životní cyklus projektu



Zdroj: autor

2.5 Fáze projektového řízení

2.5.1 Koncept

Koncepční fáze projektu, jakožto první fáze projektového řízení, z velké části předurčuje, jak kvalitní projekt nakonec bude, jelikož právě zde „se rodí“ vize, cíle, strategie a směr, kterým se celý projekt bude dále vyvíjet.

Velmi důležité je obzvláště určení vize a cíle projektu, je potřeba najít takového projektového manažera, pro kterého budou právě tyto projektové vize a cíle v souladu s jeho osobní (životní) vizí a cíly. Jedině tehdy, když projektový manažer vidí splnění projektových cílů jako určitý krok k přiblížení sama sebe ke svým osobním cílům, dle mého názoru,

dosáhneme zaručeného 100% nasazení člověka pro úspěšné naplnění tohoto projektu. Sekundárně tak můžeme ušetřit i na mzdových nákladech (myšleno na různých bonusech atd.), vzdělávacích programech apod.

Cílem této fáze projektu je vypracování studie proveditelnosti (*feasibility study*) a následné rozhodnutí, zdali jsou cíle a strategie projektu v pořádku a zdali má smysl pokračovat v projektu či nikoliv.

2.5.1.1 *Feasibility study*

Každou studii proveditelnosti je nutno uspořádat podle potřeb projektu a zvolit relevantní otázky a okruhy zkoumání.

Studie by však vždy měla obsahovat:

1. návrh strategie,
2. předběžné časové ukazatele (časový plán),
3. předběžné finanční ukazatele (rozpočet projektu),
4. hodnocení rizika (SWOT analýza, vyčíslení dalších potenciálních nákladů, předběžně vypracované varianty řešení pravděpodobných problémů,...),
5. nároky na potřebné zdroje,
6. způsob komunikace se stakeholdery (osoby jakýmkoliv způsobem spjaté s projektem),
7. stanovení akceptačních kritérií.

Součástí studie proveditelnosti dále dle potřeby může být:

8. marketingový průzkum,
9. způsob zapojení projektu do podnikových struktur.

2.5.1.2 Logický rámec

Často používaným nástrojem při koncepční fázi projektu je rovněž použití logického rámce projektu (hlavně u projektů financovaných ze zdrojů Evropské Unie).

Logický rámec (často prezentován jako tabulka 4x4), stručnou formou shrnuje celý projekt a slouží k:

- definování cílů,
- propojení cílů, výsledků a aktivit,
- identifikaci problémů,
- stanovení konkrétní aktivity,
- popisu cesty řešení projektu,
- komunikaci informací o projektu.

Tabulka 2.2 Struktura logického rámce

	Popis projektu (intervenční logika)	Objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory)	Zdroje ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika (klíčové externí faktory ovlivňující průběh a úspěšnost projektu)
Záměr	Dlouhodobý dopad projektu – širší rozvojový záměr, ke kterému projekt přispívá.	Jakým způsobem bude měřeno dosažení záměru projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní.	Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni záměru.	
Cíle	Očekávaný cílový stav (zlepšení situace, pozitivní změna).	Jakým způsobem bude měřeno dosažení cílů projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní.	Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni cílů.	Předpoklady, které musí být splněny, aby splnění cílů mohlo vést k dosažení záměru.
Výstupy	Konkrétní produkty projektu.	Jakým způsobem budou měřeny výstupy projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní.	Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni výstupů.	Předpoklady, které musí být splněny, aby výstupy projektu byly využity k naplnění cílů.
Aktivity	Činnosti, které je nezbytné vykonat pro vyprodukování výstupů.	Prostředky shrnutí vstupů nutných pro realizaci aktivit.	Rozpočet shrnutí finančních prostředků nutných k zajištění vstupů.	Předpoklady, které musí být splněny, aby realizace aktivit vedla k vyprodukování výstupů.
				Výchozí podmínky (vstupní předpoklady).

Zdroj: Matice logického rámce

Základ logického rámce je položen na principu příčiny a důsledku, kdy při postupu vertikálním směrem tabulky směrem dolů se ptáme proč, co, jak učinit, ABY se daný cíl naplnil (hledáme příčiny), naopak postupujeme-li směrem zdola nahoru, musíme nalézat odpovědi ve smyslu, JESTLIŽE se naplní tyto aktivity, PAK se dostaví tyto výsledky atd. (nacházíme důsledky).

Matice logického rámce nám poslouží nejen při konceptu projektu, ale následně také při dalších jeho fázích, jednak při plánovacím procesu, poté v realizaci projektu (podle níž můžeme provádět kontrolu) a nepochybně také při vyhodnocení projektu (byly zadane cíle skutečně naplněny?).

2.5.1.3 SWOT analýza

Jedná se o analýzu, vyvinutou Albertem Humphreyem v 60. a 70. letech minulého století, externích a interních faktorů působících na určitý projekt nebo podnik.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin. Na silné stránky (*Strengths*), slabé stránky (*Weaknesses*), příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*). Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

SWOT analýzu je dále možno členit pomocí mřížky:

Tabulka 2.3 - SWOT analýza

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky

Zdroj: SWOT

Výsledkem SWOT analýzy je soubor informací, které můžeme v projektu (nebo podniku) použít k maximálnímu využití svých předností a příležitostí a na druhé straně také k minimalizaci našich nedostatků a hrozeb.

2.5.2 Plánování

Jestliže koncept projektu je akceptován, následuje další fáze, kdy jednotlivé cíle musíme rozpracovat do plánu a přiřadit k nim náklady a zdroje nutné pro jejich úspěšné uskutečnění.

Vynikajícím nástrojem pro plánování akčních kroků je právě WBS (*work breakdown structure*, tzv. *hierarchický rozklad produktů*).

2.5.2.1 WBS

„Hierarchický rozklad produktů je srdcem ... kostrou, na které je projekt budován... S. E. Stephanou a M. M. Obradovich Project Management, System Development and Productivity“ (Taylor, 2007, s. 59)

WBS se považuje za základní nástroj projektového manažera právě v oblasti plánování, potažmo stanovování veškerých termínů a pro tvorbu plánovaného rozpočtu. Své velké uplatnění hraje také v průběhu realizační fáze, kdy WBS představuje kontrolní nástroj.

WBS znamená rozpad cíle na co nejnižší úroveň, při níž stanovíme nejzákladnější dílčí úkoly.

Tabulka 2.4 - Plánovací formát WBS

1.0	Název projektu nebo kontraktu
1.1	Subsystem 1 hlavního projektu
1.1.1	Úkol 1
1.1.1.1	Dílčí úkol 1
1.1.1.1.1	Pracovní balík 1
1.1.2	Úkol 2
1.1.2.1	Dílčí úkol 1
1.1.2.2	Dílčí úkol 2
1.1.2.2.1	Pracovní balík 1
1.1.2.2.2	Pracovní balík 2
1.2	Subsystem 2 hlavního projektu
1.2.1	Úkol 1
1.2.1.1	Dílčí úkol 1
1.2.1.1.1	Pracovní balík 1
1.2.1.1.1.1	Komponenty
1.3	Subsystem 3 hlavního projektu

Zdroj: Taylor, 2007

Názorněji problematiku vysvětlím na příkladu projektu přípravy večere pro kamarády:

Tabulka 2.5 - Příklad použití WBS

1.0	Příprava večere.
1.1	Pozvání.
1.1.1	Kontakt přátel.
1.1.1.1	Zatelefonovat.
1.1.1.1.1	Zjistit vhodné termíny.
1.1.1.1.2	Oznámit vybraný termín.
1.2	Nákup potravin.
1.2.1	Seznam potravin pro nákup.
1.2.1.1	Zjistit, co mi schází koupit.
1.2.1.2	Napsat seznam potravin.
1.2.2	Seznam pití pro nákup.

1.2.2.1	Zjistit, co mi schází koupit.
1.2.2.2	Napsat seznam pití.
1.2.3	Návštěva supermarketu.
1.3	Příprava večeře.
1.3.1	Příprava polévky.
1.3.1.1	Uvařit polévku.
1.3.2	Příprava hlavního jídla.
1.3.2.1	Uvařit brambory.
1.3.2.2	Osmažit ryby.
1.4	Příprava tabule.

Zdroj: autor

Na příkladu si můžeme všimnout, že úkoly do 3 úrovně jsou zadávány podstatným jménem, jedná se o takzvaný manažerský formát úkolu, kdy stanovujeme pouze oblast, která má být vyřešena, kdežto od 4. do 6. úrovně jsou úkoly zadávány slovesem – technický formát úkolu. Danou tabulku bychom mohli ještě rozšířit o časové požadavky nutné pro splnění jednotlivých úkolů a také i o zdroje, které ke splnění úkolu budeme potřebovat.

U takto provedeného rozpadu činností bychom si měli dát pozor na poměr mezi nejkratším a nejdelším úkolem projektu. Žádná část projektu by neměla být delší než 1:10 celkového projektu! Pokud tomu tak je, musíme danou část dále dělit na dílčí úkoly, jinak se zvyšuje pravděpodobnost nesplnění přesně zadaného úkolu ve stanoveném čase a stanovenými náklady.

Bez určení závislostí úkolů se také neobejdeme. Je nutno určit, jaká závislost je určena mezi úkoly. Můžou nastat 4 varianty:

- úkoly začínají v návaznosti po sobě (po skončení úkolu A můžeme začít s úkolem B),
- úkoly začínají současně (úkol A i B začínají souběžně, mohou se lišit v koncovém čase),
- úkoly končí současně (úkol A i B musí skončit ve stejnou dobu, mohou se lišit časy zahájení činností),
- úkol předchází začátek (vykonání úkolu A je podmíněno splněním úkolu B).

Plánovat můžeme ode dne zahájení projektu a k tomuto termínu přičítat délku trvání jednotlivých úkolů. Konečným výsledkem pak bude datum ukončení projektu. Můžeme ovšem pokračovat i zcela opačným způsobem (záleží, zdali má pro nás vyšší prioritu počátek nebo konec projektu), výsledkem pak bude nejzazší termín počátku projektu.

Důležitými faktory spojenými s plánováním je stanovení základních milníků projektu, což znamená definovat určitá strategická místa projektu, při jejichž dosažení, budeme dosavadní výsledky prezentovat zadavateli projektu na odsouhlasení. Tímto milníkem uzavíráme určité kapitoly projektu a snižujeme pravděpodobnost nespokojenosti zadavatele projektu.

Na základě takto provedené WBS můžeme sestavit Ganttův diagram, síťovou analýzu a určit tak i kritickou cestu projektu.

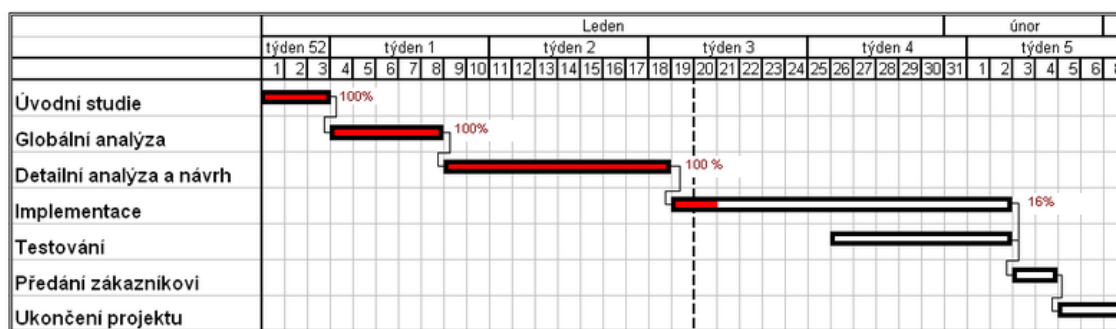
2.5.2.2 PERT analýza

K co možno nejpresnějšímu odhadu doby trvání úkolu patří metoda PERT. Analýza je založena na zadání 3 předpokládaných variant délky trvání úkolu, na optimistické, očekávané a pesimistické v poměru 1:4:1 (tento poměr si můžeme libovolně dle našich potřeb přizpůsobit). Na základě takto získaných dat můžeme posléze určit nejdřívější, nejpozdější a nejpravděpodobnější datum dokončení celého projektu.

2.5.2.3 Ganttův diagram

Principem Ganttova diagramu je uspořádání jednotlivých konkrétních úkolů vyplívajících z WBS do časového grafu, kde na horizontální ose je časové období trvání projektu a na vertikální ose rozpad jednotlivých činností (WBS).

Tabulka 2.6 - Příklad jednoduchého Ganttova diagramu



Zdroj: Ganttův diagram

Výhodou Ganttova diagramu je jeho přehlednost a srozumitelnost. Graf (ovšem pouze pro projekty menšího rozsahu) poskytuje celkový pohled na veškeré procesy daného projektu v časových intervalech.

Naopak mezi nedostatky Ganttova diagramu patří například nezohledňování náročnosti na zdroje nebo míru důležitosti určitého úkolu. Jestliže je náš projekt většího rozsahu, tak také dříve zmíněná výhoda v přehlednosti přestává platit.

I přes uvedené nevýhody je Ganttův diagram nepostradatelnou součástí projektového plánování a následně i kontroly při realizaci projektu. Mnohé jeho nedostatky jsou minimalizovány a nyní v Ganttových grafech můžeme díky sofistikovanějším softwarovým programům často naléznout i zdroje přiřazené k úkolům, míru důležitosti (prioritu) úkolu a další pro nás důležité informace.

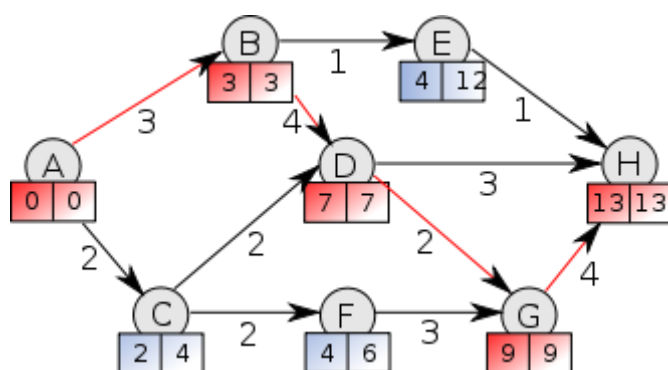
2.5.2.4 CPM (Critical Path Method)

Dalším nástrojem projektového řízení je určení kritické cesty projektu. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu, která označuje posloupnost úkolů vyplývajících z WBS a určuje celkovou dobu trvání projektu. Jestliže nám kritická cesta určuje celkovou dobu trvání projektu, je zřejmé, že jakékoliv prodloužení nebo zkrácení úkolu na kritické cestě nám pak automaticky prodlouží nebo zkrátí (v případě, že se nezmění kritická cesta) dobu trvání celého projektu. Právě proto je velmi důležité znát kritickou cestu a určit tak i priority jednotlivých úkolů.

Jak nalézt kritickou cestu?

1. z WBS získáme soubor úkolů,
2. vytvoříme mezi úkoly vzájemné vazby,
3. zjistíme dobu trvání úkolů,
4. určíme celkovou dobu trvání projektu z výchozího uzlu (A) do koncového uzlu (H) tak, že přičítáme délky trvání úkolů k daným uzlům. V případě, že do jednoho uzlu směřuje více úkolů, tak zapisujeme vyšší hodnotu. (viz. obrázek 3, uzel D),
5. provedeme zpáteční cestu grafem, postupujeme z koncového uzlu (H) do počátečního uzlu (A), kde z celkového času odečítáme délky trvání úkolů. V případě, že do jednoho uzlu směřuje více úkolů, tak zapisujeme nižší hodnotu.
6. uzly s rozdílem hodnot rovnajících se 0 tvoří kritickou cestu projektu.

Obrázek 2.4 - Nalezení kritické cesty projektu



Zdroj: CPM

Může se stát, že i v plánování narazíme na nové skutečnosti, které jsme v předchozí fázi (konceptu) buďto opomněli nebo nám nebyly známy, a které významně snižují pravděpodobnost úspěšné realizace projektu. V tomto případě je většinou stále daleko efektivnější projekt zastavit (záleží na míře rizika a velikosti investovaných zdrojů) a nerealizovat jej než dále pokračovat (přestože v praxi mnoha projektových manažerů tomu tak bohužel nebývá).

2.5.3 Realizace

V průběhu realizace porovnáváme skutečný vývoj projektu s naším plánem. V praxi se ovšem velmi často stává, že jednotlivé úkoly jsou zpožděny a celkový plán se realizuje nedostatečně, pouze z části a v horším případě se s ním nepracuje později vůbec. Proč tomu tak je? Během poslední doby, kdy v projektovém řízení dochází k uplatňování výpočetní techniky, softwarových programů, lepší komunikačních možností, ale opomíjelo se právě na chování lidí, které se nikterak závratně nemění a zůstává konstantní. Problematiku lidského chování řeší zakladatel CCPM (Critical Chain Project Management) Y. Goldratt.

CCPM můžeme definovat takto: **"Critical Chain is a resource leveled critical path reflecting the tasks and resource dependences that determine project duration"** (Katolický, 1999).

CCPM vychází z předpokladů, že (Katolický, 1999):

- lidé mají tendenci se chránit (i členové projektového týmu), vytvářejí si tedy buffer pauzy (pojistný čas navíc, pro případ náhle vzniklých potíží),
- pravděpodobnost předčasně dokončení úkolu je malá,
- intenzita práce vzrůstá při blížícím se konci termínu pro odevzdání úkolu (deadline), jedná se o takzvaný Studentský syndrom (studenti se učí až těsně před zkouškou),
- lidé jsou většinou pesimisté, co se týče dostupnosti zdrojů v plánovaném termínu.

Výsledkem CCPM je (Katolický, 1999):

- "resource - leveled network" všech projektových činností a jejich čistých očekávaných časů (bez přidáných bezpečnostních časů),
- jasně identifikovaný kritický řetězec (Critical Chain)
- "time buffers" (časové "nárazníky") zajišťující projekt jako celek
- "buffer management" - kontrolní mechanismus umožňující sledovat kolik "ochrany" projektu v určitém okamžiku ještě zbývá
- snaha redukovat nebo zcela vyloučit multitasking (souběžné zpracování více úloh najednou) díky jasným a stabilním prioritám činností a zdrojů.

Díky využití CCPM můžeme tudíž vytvořit účinnou prevenci proti nežádoucím prostojům, zdržením či pausám a dosáhnout zvýšení efektivity a snížení nákladů projektu.

Po celou realizační fázi musíme řídit projekt a neustále komunikovat se všemi stakeholdery², provádět průběžnou kontrolu plnění plánu, uschovávat veškerou dokumentaci (obchodní smlouvy, dopisy, úřední sdělení, povolení, zápisy ze schůzek, výstupy z dílčích činností,...), aktualizovat seznam rizik a v případě potřeby upravovat plán a zpracovávat změnové požadavky (veškeré požadavky mající dopad na cenu, čas nebo výsledný produkt komunikovat se zadavatelem projektu!).

Doba kontroly realizačního procesu je různá, a ačkoliv se tomu na první pohled nemusí zdát, není pravidlem, že doba realizace projektu je časově nejdelší částí projektu (zřetelné by tomu bylo na příkladu projektu ohňostroje, kde sama realizace se pohybuje v rámci minut, kdežto plánování v rámci hodin nebo dní).

2.5.4 Předání

Předání je velice podstatnou a nezastupitelnou součástí života každého projektu. Teprve zde se rozhoduje, nejsou-li veškeré zdroje alokovány zbytečně a zda-li získáme za svou činnost náležité ocenění, právě zde realizujeme faktický prodej našeho výrobku a produktu. Předání může spočívat v:

- a) předání projektu zákazníkovi (zadavateli projektu),
- b) předání projektu svému nástupci.

ad. a) zákazník je zaměřen především na výsledky projektu (v případě nedokončení celého projektu na dílčí výsledky).

Součástí předání výsledku projektu by měla být i jeho obhajoba (např. prezentací), kdy sumarizujeme dosažené cíle, přednosti, možná rizika, přednosti a nedostatky výsledku projektu v závislosti na nákladech a čase. Předání zákazníkovi by se mělo uskutečňovat průběžně během celého trvání projektu, vždy po vypracování strategické části projektu

² Stakeholderem je osoba, skupina nebo organizace, která je přímo nebo nepřímo vázána s danou organizací, protože může ovlivnit nebo být ovlivněna kroky, osobami nebo politikou organizace. (zdroj:stakeholder, dostupné z WWW:<<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>>)

(milníku), kde zadavatel by měl písemnou formou odsouhlasit dosavadní stav. Jistíme se tak případným nedorozuměním, nejasnostem a samozřejmě tak i ztrátám.

ad. b) předání projektu svému nástupci je zpravidla poměrně komplikovanější a zdouhavější. Děje se tak zpravidla u dlouhodobějších projektů, kdy je z různých důvodů vyměněn projektový manažer. Součástí předání projektu musí být kvalitně připravené „transition“³ (v závislosti na velikosti a důležitosti projektu), díky níž eliminujeme potencionální náklady spojené s nedostatkem informací nebo případné alokace zdrojů na již provedené úkony.

Kvalitní transition by měla obsahovat:

- sdělení vize, cílů a strategie projektu,
- předání veškeré potřebné dokumentace,
- obeznámení s dílčími výsledky projektu,
- nastínění dalších plánů (případně varianty plánů) a akčních kroků nezbytných pro úspěšné dokončení projektu,
- sdělení veškerých rizik, případně potenciálních rizik,
- ostatní doporučení odcházejícího projektového manažera.

2.5.5 Zhodnocení

Projekt hodnotíme jako úspěšný především pokud dosáhneme cílů trojimperativu (a to i s průběžnými změnami) zmíněného na počátku, tedy pokud doručíme výsledný produkt ve sjednané:

- kvalitě,
- ceně,
- čase.

³ Transition je soubor činností vedoucích k předání zkušeností a zodpovědnosti nové kompetentní osobě.

Následně, abychom projekt mohli hodnotit pozitivně, musíme docílit toho, aby:

- zákazník byl spokojený,
- zákazník zaplatil za projekt,
- získáme reference a výhledově šanci na realizaci dalších projektů,
- dostaneme vysokou edukační hodnotu pro nás a náš projektový tým.

Na závěr doporučuji sepsat komplexní závěrečnou zprávu, která by měla obsahovat popis jednotlivých strategií pro naplnění projektových cílů, implementovaných inovací a akčních kroků v porovnání s následně dosaženými výsledky projektu. Součástí zprávy je také návrh nových opatření v jednotlivých fázích projektu (koncept, plán, realizace, předání, zhodnocení) a doporučením pro příští projekty stejného nebo obdobného typu.

Efektivním nástrojem, který může projektovému manažerovi pomoci a usnadnit mu tak řízení projektů za pomoci řady výše zmíněných metod, je i Microsoft Project 2007.

2.6 Co je to Microsoft Project 2007?

Aplikace Microsoft Project 2007 (dále jen MS Project) je jedním z nástrojů projektového managementu, který slouží k plánování, sledování a řízení projektů a ke komunikaci s projektovým týmem. (Kališ, 2003)

Svým uživatelským rozhraním zapadá mezi produkty Microsoft Office, není ovšem součástí žádné sady Office a musíme si tento program obstarat samostatně.

Na rozdíl od aplikací Microsoft Word nebo Microsoft Excel, kde díky všeobecně známé problematice korespondence či tvorby tabulek je poměrně jednoduché vytvořit dopis či naformátovat správnou tabulku, je použití MS Project mnohem náročnější na znalost uživatele v oblasti projektového managementu.

MS Project obsahuje seznam jednotlivých úkolů (*tasks*), každý úkol má určitou dobu trvání (*duration*) a mezi úkoly existují určité vztahy (*links*). Vztahy mezi úkoly jsou dány potřebou každého projektu, např. je-li začátek jednoho úkolu závislý na dokončení předchozího (např. při stavbě domu nejdříve musíme položit základy a až poté pracovat dále na hrubé stavbě) nebo je-li začátek úkolu závislý na souběžném dokončení 2 či více předcházejících úkolů apod.

K jednotlivým úkolům dále přiřazujeme zdroje, které dělíme na pracovní (*work*) a materiálové (*material*). Pracovními zdroji rozumíme práci jednotlivých lidí, kteří svou prací posouvají daný projekt dále. Materiálové zdroje se naopak svou činností spotřebovávají, jedná se např. o cihly, cement,... Na základě zadání jednotlivých zdrojů nám dokáže vždy Microsoft Project analyzovat jakékoliv přetížení (*overallocated*) daného zdroje.

Ke každému zdroji můžeme definovat také náklady (*costs*), tedy cenu za jednotku práce nebo zdroje. Následně nám MS Project dokáže propočítat celkové náklady projektu. Jsou-li projekty razantně omezeny určitými finančními zdroji, můžeme i tento aspekt při práci s výš zmíněným nástrojem zohlednit.

Co se týče realizační práce s projektem, tak MS Project nám umožňuje sledovat celý vývoj za pomoci uložení takzvaného směrného plánu (*baseline*) a následného porovnávání se skutečným stavem. Můžeme pracovat i s kritickou cestou a za pomoci dodatečných změn v plánu ji ovlivňovat (zvyšováním/snižováním zdrojů apod.) K dispozici máme také celou škálu různých reportů.

Za největší přednost MS Project se považuje možné internetového propojení jednotlivých projektových členů projektového týmu díky Microsoft Project Server 2007. Za pomoci tohoto nástroje může projektový manažer řešit roztříštěnost svého týmu (část pracovníků pracuje v Číně, další v USA a někteří v České republice) tak, aby mohli pracovat souběžně na daném projektu a to vždy v jeho aktuální verzi uložené na serveru.

Program MS Project můžeme aplikovat ve většině fází projektového řízení, na které bych se nyní v mé bakalářské práci zaměřil.

3 Aplikace Microsoft Project 2007 na projektu Bakalářská práce

V předchozí kapitole jsme si rozdělili projektové řízení do několika dílčích fází, nyní se pokusím praktickou ukázkou převést použitou teoretickou materii do projektu: Bakalářská práce, kde ve vhodných případech použiji projektový nástroj MS Project.

Výsledkem mé aplikační části bude doporučení pro uživatele kdy a proč využít MS Project a také i pro společnost Microsoft návrh implementačních zlepšení z pohledu uživatele pro příští verze tohoto programu.

3.1 *Koncept*

Jméno projektu:

Bakalářská práce.

Vize projektu:

Široká laická veřejnost chápe a prakticky využívá projektový management pro svou každodenní potřebu.

Cíl projektu:

Cílem projektu bakalářské práce je s využitím MS Project vytvořit zjednodušenou ucelenou publikaci, jak pro studenty, tak i širokou laickou veřejnost, podle níž bude kdokoliv schopen v praxi efektivně aplikovat projektový management a to nejen v práci, ale také, a co je hlavní, i v běžném životě.

Hodnotící kritérium naplnění cíle:

Získat známku Výborně při obhajobě bakalářské práce u státnicových zkoušek.

Feasibility study:

3.1.1 Logický rámec projektu

Tabulka 3.1 Struktura logického rámce

	Popis projektu (intervenční logika)	Objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory)	Zdroje ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika (klíčové externí faktory ovlivňující průběh a úspěšnost projektu)
Záměr	<p>Dlouhodobý dopad projektu – širší rozvojový záměr, ke kterému projekt přispívá.</p> <p>Přiblížení projektového managementu široké laické veřejnosti.</p>	<p>Jakým způsobem bude měřeno dosažení záměru projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní.</p> <p>Počet studentů zaměřujících se na projektový management.</p> <p>Nárůst počtu členů Společnosti pro projektové řízení, účast na konferencích zaměřených na projektové řízení.</p>	<p>Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni záměru.</p> <p>Absolventské statistiky vysokých škol.</p> <p>Studijní plány vysokých škol a počet kurzů zaměřených na projektové řízení.</p> <p>Zprávy z konferencí – počet účastníků.</p> <p>Výroční zpráva Společnosti pro projektové řízení.</p>	
Cíle	<p>Očekávaný cílový stav (zlepšení situace, pozitivní změna).</p> <p>Zlepšení informovanosti na EKF VŠB-TUO o projektovém managementu.</p> <p>Pomoc potenciálním zájemců o projektový</p>	<p>Jakým způsobem bude měřeno dosažení cílů projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní.</p> <p>Počet propůjčení této bakalářské práce zájemcům.</p> <p>Počet zájemců VŠB-EKF o kurzy týkající se</p>	<p>Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni cílů.</p> <p>Statistiky univerzitní knihovny.</p> <p>Studijní plány VŠB-TUO.</p>	<p>Předpoklady, které musí být splněny, aby splnění cílů mohlo vést k dosažení záměru.</p> <p>Fungující vysokoškolský systém informující komerční a nekomerční sféru o titulech bakalářských prací s možností jejich</p>

	management aplikovat získané znalosti do každodenního života pomocí moderního nástroje MS Project.	projektového managementu.		přímé aplikace na daný ekonomický subjekt.
Výstupy	<p>Konkrétní produkty projektu.</p> <p>Vytvoření ucelené publikace o projektovém managementu.</p>	<p>Jakým způsobem budou měřeny výstupy projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní.</p> <p>Ohodnocení této bakalářské práce známkou výborně.</p> <p>10 čtenářů si v příštím roce půjčí mou bakalářskou práci.</p>	<p>Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni výstupů.</p> <p>Osvědčené o úspěšném absolvování státních závěrečných zkoušek.</p> <p>Statistiky univerzitní knihovny.</p>	<p>Předpoklady, které musí být splněny, aby výstupy projektu byly využity k naplnění cílů.</p> <p>Vložení bakalářské práce v elektronické podobě na servery týkající se projektovým managementem.</p>
Aktivity	<p>Činnosti, které je nezbytné vykonat pro vyprodukování výstupů.</p> <p>Zpracování bakalářské práce podle jednotlivých dílčích celků daných osnovou.</p> <p>Využití programu MS Project.</p>	<p>Prostředky</p> <p>shrnutí vstupů nutných pro realizaci aktivit.</p> <p>Můj čas (čas projektového manažera).</p> <p>Čas vedoucího bakalářské práce.</p> <p>Notebook, knihovna.</p> <p>Internetové připojení.</p>	<p>Rozpočet</p> <p>shrnutí finančních prostředků nutných k zajištění vstupů.</p> <p>Nejsou nutné žádné přímé finanční prostředky pro zahájení aktivit a vstupů.</p>	<p>Předpoklady, které musí být splněny, aby realizace aktivit vedla k vyprodukování výstupů.</p> <p>Pomoc vedoucí bakalářské při tvorbě bakalářské práce.</p> <p>Dostupnost vhodné literatury v knihovnách VŠB-TUO.</p>
				<p>Výchozí podmínky</p> <p>Obětovat svůj volný čas nutný k tvorbě bakalářské práce a akceptovat náklady obětované příležitosti.</p>

Zdroj: Matice logického rámce, autorem upraveno

3.1.2 Předběžné časové ukazatele (časový plán)

Tabulka 3.2 - Rámcový časový plán projektu

Poř. č.	úkol	termín do:
1.	Výběr tématu bakalářské práce a přihlášení se u pedagoga, který dané téma vypsál.	16.10.2009
2.	Zpracování osnovy bakalářské práce a výběr literatury.	30.10.2009
3.	Formulace cíle bakalářské práce a výběr metod jejího zpracování.	06.12.2009
4.	Zpracování teoretické části bakalářské práce (s ohledem na aplikační část práce) a charakteristiky organizace jako podkladu pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář A.	05.02.2010
5.	Zpracování celé bakalářské práce jako podkladu pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář B.	16.4.2010
6.	Odevzdání finální verze bakalářské práce jako podkladu pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářská práce.	30.04.2010
7.	Odevzdání svázané finální verze bakalářské práce na katedru 115.	07.05.2010

Zdroj: autor

3.1.3 Předběžné finanční ukazatele (rozpočet projektu)

Nákladová položka:	Odhadovaná výše nákladů:
Ušlý výdělek (náklady obětované příležitosti)	43 200,- Kč ⁴
Tisk a vazba bakalářské práce	1 000,- Kč
Další náklady (knihovna, telefonáty, elektřina)	500,- Kč
Celkem:	44 700,- Kč

⁴ Vycházím z předpokladu brigádní práce ohodnocené průměrnou mzdou 50,-Kč/hod. a pracovní dobou 8 hodin denně po dobu 3 dnů v týdnu od 1.9.2009 do 7.5.2010.

Výnosová stránka projektu je těžko objektivně vyčíslitelná, jelikož výnosem mého projektu bude úspěšně obhájená bakalářská práce a z ní plynoucí následné výnosy ze zisku „lepšího“ zaměstnání s vyšším mzdovým ohodnocením. Výnosy projektu odhaduji minimálně ve stejné výši, jako celkové náklady projektu, tedy na min. 44 700,- Kč.

3.1.4 Hodnocení rizika - SWOT analýza.

Tabulka 3.3 - SWOT analýza

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
SWOT analýza		<ul style="list-style-type: none"> Jedinečný projekt, na naší fakultě dosud nerealizovaná bakalářská práce (dále jen BP). Orientace BP na uživatele. Zaměření na praktičnost a konkretizaci. Velké časové rezervy a time buffers. Nízká finanční náročnost projektu. Spolupráce s Microsoft 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatek času projektového manažera. Nezkušenost projektového manažera s psaním BP.
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu). <ul style="list-style-type: none"> Propagovat projekt mezi studenty se zacílením na jejich budoucí zaměstnání. Kontaktovat pedagogy pracující projektovým způsobem. Kontaktovat rektora VŠB-TUO s žádostí o podporu tohoto projektu. Zapojit společnost Microsoft do propagace projektu. 	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí. <ul style="list-style-type: none"> Nastavení pravidelné komunikace s vedoucím BP a Microsoft, s.r.o. Získat BP od kamarádů z vyšších ročníků. Uskutečnit sezení s 5 kamarády, kteří již obhájili BP se známkou výborně, a získat tak cenné informace. Vytvořit timeline veškerých mých činností do konce června.
	<ul style="list-style-type: none"> Neustálý celosvětový rozvoj IT a informačních programů. Celosvětově se zvyšující poptávka po zaměstnancích se znalostmi v oblasti projektového managementu. Nízké povědomí mezi studenty a pedagogy VŠB-TUO o MS Project 2007. Kladný postoj nově zvoleného rektora VŠB-TUO k projektovému managementu. 		

<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek relevantních informací o projektech podobného typu. • Neochota studentů a pedagogů vzdělávat se v tomto oboru a učit se něčemu novému. • Nedostatek informací o chodu a realitě Ekonomické fakulty (vize, cíle, strategie, plány,...). 	<p><i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Získat relevantní informace od Microsoft, s.r.o. • Kontaktovat děkanku Ekonomické fakulty za účelem poskytnutí informací o směřování fakulty. 	<p><i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Získat přístup ke statistikám VŠB-TUO. • Nastavit pravidelnou komunikaci s vedením fakulty a pedagogy o projektovém managementu.
--	--	--

Zdroj: SWOT, autorem upraveno

3.1.5 Nároky na potřebné zdroje

- můj čas = čas projektového manažera, předběžně 24 hodin týdně,
- čas vedoucího bakalářské práce, předběžně 3 hodiny měsíčně,
- čas zástupce společnosti pro poskytnutí zpětné vazby, předběžně 1 hodinu měsíčně,
- knihovna,
- informační technologie (internetové připojení a programy sady MS Office a MS Project).

3.1.6 Způsob komunikace se stakeholdery

- Microsoft: e-mailová a telefonní komunikace, minimálně jedenkrát měsíčně.
- Vedoucí bakalářské práce: formou individuálních setkání a e-mailové komunikace, minimálně jedenkrát měsíčně.

3.1.7 Stanovení akceptačních kritérií

Akceptační kritéria bakalářské práce jsou dány katedrou managementu:

- měla by být takového druhu, který nejlépe odpovídá zvolenému tématu,
- měla by být vnitřně vyvážená (tzn. mít zachovánu přiměřenou proporcii např. mezi teoretickou, metodickou, výzkumnou a návrhovou částí práce, mezi převzatými poznatky a postupy a vlastním přínosem autora, atd.),
- měla by se vyznačovat standardní logicky uspořádanou stavbou (strukturou), tj. logickou gradací a návazností mezi jednotlivými částmi – neměla by obsahovat slepé výhonky, uličky ve výkladu,
- měla by dodržet korektní metodický postup, odpovídající jak metodologii oboru, tak zvolenému tématu a druhu práce,
- popis, výklad a argumentace, užité v bakalářské práci by na sebe měly logicky navazovat,
- měla by obsahovat veškeré informace významné pro porozumění řešenému problému, postupu řešení a výsledkům,
- měla by být napsána výstižným, srozumitelným, úsporným a kultivovaným jazykem,
- její řešení by mělo svou odbornou úroveň odpovídat vysokoškolské teoretické a metodologické průpravě autora v daném oboru a specializaci,
- měla by splňovat formální požadavky na práce tohoto druhu a mít přiměřený rozsah,
- BP by měla být přínosná pro praxi.

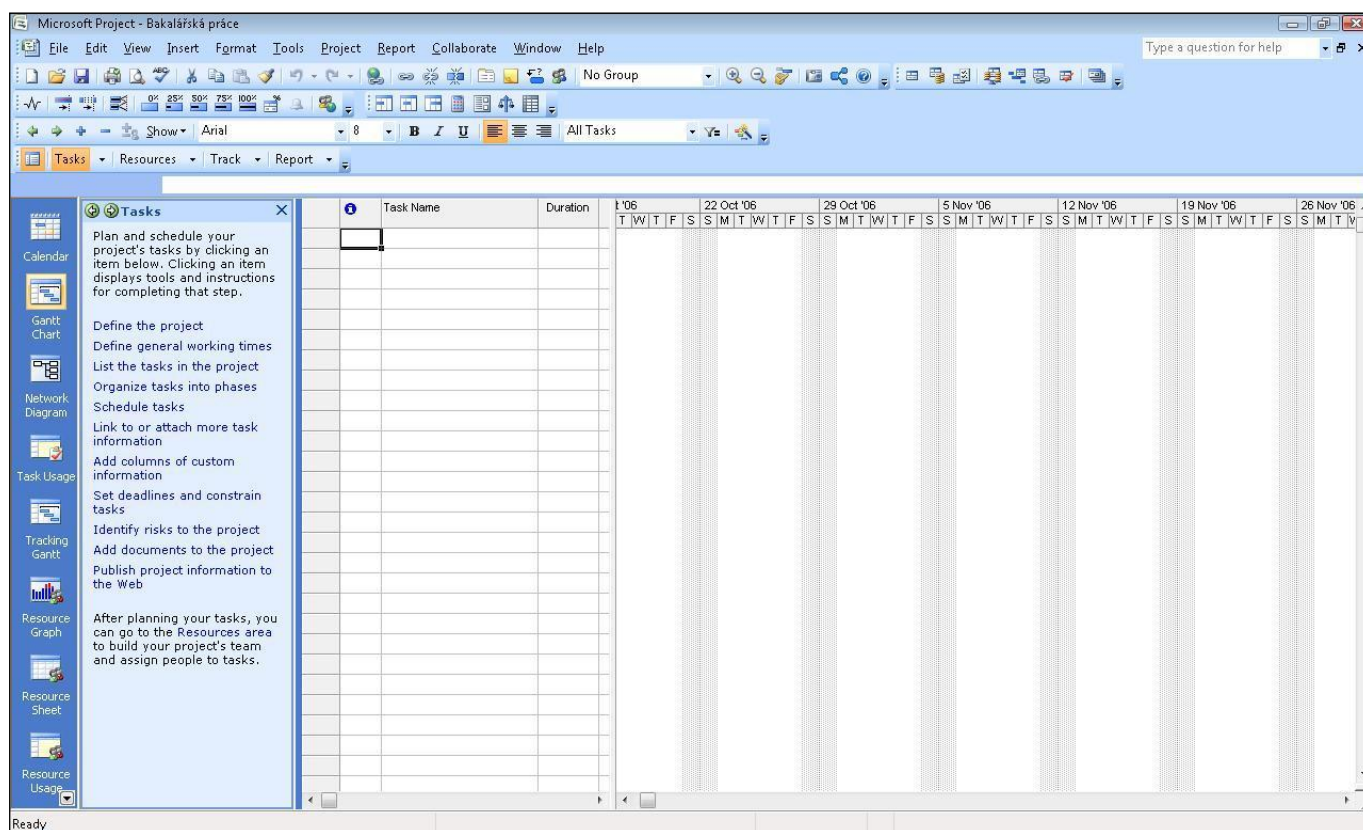
Průběžná kontrola akceptačních kritérií a následné schválení vedoucím BP bude probíhat vždy po dokončení každé kapitoly BP (považované za tzv. „*milestones*“ = milníky) na individuálních setkáních.

3.2 Plánování

Plánování, na rozdíl od koncepce projektů, je jednou z nejsilnějších funkcionalit MS Project. Jak už bylo zmíněno v předchozí části BP (ad. str. 15) , tak základním kamenem plánování je WBS, kdy si určíme kroky, potažmo skupiny kroků vedoucí k uskutečnění celého projektu. Jak tedy aplikovat WBS do MS Project?

Veškerou osnovu a zadání projektu vepíšeme do prostřední části základního rozložení obrazovky (*lay-out*), pod pole s názvem *Task Name*.










Obrázek 3.1: Základní rozvržení MS Project



Zdroj: program MS Project 2007

Aplikací MS Project na projekt Bakalářská práce, bude WBS vypadat takto:

Obrázek 3.2: WBS projektu Bakalářská práce

ID		WBS	Task Name
1		1	Bakalářská práce
2		1.1	Příprava BP
3		1.1.1	Sběr informací o BP
4		1.1.1.1	Zeptat se kamarádů z vyšších ročníků na chyby, doporučení postupu při sestavování BP
5		1.1.1.2	Získat hotové BP z minulých let
6		1.1.1.3	Získat oficiální informace o BP z Ekt VŠB-TUO
7		1.1.1.4	Výběr vhodného tématu
8		1.1.3	Výběr vedoucího BP
9		1.1.4	Oslovení potenčníchálních společností pro spolupráci na BP
10		1.1.5	Dohodnutí cíle BP vyhovujícího pro společnost
11		1.1.6	Formulace cíle BP
12		1.1.7	Formulace předběžné osnovy BP
13		1.1.8	Výběr tématu BP a přihlášení se u pedagoga
14		1.1.9	Formulace cíle BP a výběr metod jejího zpracování
15		1.1.10	Zpracování konečné osnovy BP a výběr literatury
16		1.1.11	Příprava celkového zadání BP a individuální schůzka s vedoucím BP
17		1.1.12	Nastavení formátování word dokumentu
18		1.2	Úvod
19		1.2.1	rozpracovat úvod - cca 2 stránky dle požadavků katedry Managementu
20		1.3	Zpracování teoretické části BP
21		1.3.1	Co je to projekt? + Co není projektem?
22		1.3.2	Co tvoří projekt?
23		1.3.3	Netvořte jen projekty, rozvíjejte projektové myšlení. + Použití v reálném světě.
24		1.3.4	Projektové řízení.
25		1.3.5	Fáze projektového řízení
26		1.3.5.1	Koncept
27		1.3.5.2	Plánování
28		1.3.5.3	Realizace
29		1.3.5.4	Předání
30		1.3.5.5	Zhodnocení
31		1.3.6	Konzultace teoretické části BP
32		1.3.7	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP
33		1.3.8	Udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář A
34		1.4	Zpracování praktické části - aplikace teoretické části na Microsoft Project 2007
35		1.4.1	Koncept
36		1.4.2	Plánování
37		1.4.3	Realizace
38		1.4.4	Předání
39		1.4.5	Zhodnocení
40		1.4.6	Konzultace praktické části s vedoucím BP
41		1.4.7	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP
42		1.4.8	Konzultace BP s vybranou společností
43		1.5	Zpracování doporučení
44		1.5.1	Doporučení pro uživatele
45		1.5.2	Doporučení pro společnost
46		1.6	Zpracování závěru BP
47		1.6.1	Vypracovat závěr BP v rozsahu cca 2 stran
48		1.7	Dokončování a odevzdání BP
49		1.7.1	Vložení citátů
50		1.7.2	Přesná citace dle standardů
51		1.7.3	PR projektu (obrázky, grafy, odlehčení a zpříjemnění studia této BP)
52		1.7.4	Závěrečná kontrola BP
53		1.7.5	Závěrečná konzultace celé BP
54		1.7.6	Konečné úpravy BP
55		1.7.7	Zpracování celé BP jako podkladu pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář B
56		1.7.8	Tisk a svázání BP
57		1.7.9	Odevzdání BP pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářská práce
58		1.7.10	Odevzdání svázané finální verze bakalářské práce na katedru 115
59		1.7.11	Poděkování vedoucímu BP za pomoc
60		1.7.12	Poděkování společnosti za spolupráci

Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

Po vytvoření WBS přiřadíme k jednotlivým úkolům následně i očekávanou časovou náročnost:

Obrázek 3.3: Očekávaná doba trvání jednotlivých úkolů

ID	WBS	Task Name	Duration
1	1	Bakalářská práce	83,5 days
2	1.1	Příprava BP	30,75 days
3	1.1.1	Sběr informací o BP	4 days
4	1.1.1.1	Zeptat se kamarádů z vyšších ročníků na chyby, doporučení postupu při sestavování BP	1 day
5	1.1.1.2	Získat hotové BP z minulých let	1 day
6	1.1.1.3	Získat oficiální informace o BP z Ekf VŠB-TUO	1 day
7	1.1.1.4	Výběr vhodného tématu	1 day
8	1.1.2	Výběr vedoucího BP	1 day
9	1.1.3	Oslovení potencionálních společností pro spolupráci na BP	8 days
10	1.1.4	Dohodnutí cíle BP vyhovujícího pro společnost	6 days
11	1.1.5	Formulace cíle BP	4 days
12	1.1.6	Formulace předběžné osnovy BP	3 days
13	1.1.7	Výběr tématu BP a přihlášení se u pedagoga	1 day
14	1.1.8	Formulace cíle BP a výběr metod jejího zpracování	3 days
15	1.1.9	Zpracování konečné osnovy BP a výběr literatury	3 days
16	1.1.10	Příprava celkového zadání BP a individuální schůzka s vedoucím BP	1 day
17	1.1.11	Nastavení formátování word dokumentu	6 hrs
18	1.2	Úvod	2 days
19	1.2.1	rozpracovat úvod - cca 2 stránky dle požadavků katedry Managementu	2 days
20	1.3	Zpracování teoretické části BP	19,75 days
21	1.3.1	Co je to projekt? + Co není projektem?	2 days
22	1.3.2	Co tvoří projekt?	2 days
23	1.3.3	Netvořte jen projekty, rozvíjejte projektové myšlení. + Použití v reálném světě.	3 days
24	1.3.4	Projektové řízení.	2 days
25	1.3.5	Fáze projektového řízení	9 days
26	1.3.5.1	Koncept	3 days
27	1.3.5.2	Plánování	3 days
28	1.3.5.3	Realizace	1 day
29	1.3.5.4	Předání	1 day
30	1.3.5.5	Zhodnocení	1 day
31	1.3.6	Konzultace teoretické části BP	4 hrs
32	1.3.7	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP	1 day
33	1.3.8	Udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář A	2 hrs
34	1.4	Zpracování praktické části - aplikace teoretické části na Microsoft Project 2007	14,13 days
35	1.4.1	Koncept	3 days
36	1.4.2	Plánování	3 days
37	1.4.3	Realizace	1 day
38	1.4.4	Předání	1 day
39	1.4.5	Zhodnocení	1,5 days
40	1.4.6	Konzultace praktické části s vedoucím BP	3 days
41	1.4.7	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP	1 day
42	1.4.8	Konzultace BP s vybranou společností	5 hrs
43	1.5	Zpracování doporučení	2 days
44	1.5.1	Doporučení pro uživatele	2 days
45	1.5.2	Doporučení pro společnost	2 days
46	1.6	Zpracování závěru BP	1 day
47	1.6.1	Vypracovat závěr BP v rozsahu cca 2 stran	1 day
48	1.7	Dokončování a odevzdání BP	13,88 days
49	1.7.1	Vložení citátů	1 day
50	1.7.2	Přesná citace dle standardů	3 days
51	1.7.3	PR projektu (obrázky, grafy, odlehčení a zprjemnění studia této BP)	2 days
52	1.7.4	Závěrečná kontrola BP	1 day
53	1.7.5	Závěrečná konzultace celé BP	4 hrs
54	1.7.6	Konečné úpravy BP	2 days
55	1.7.7	Zpracování celé BP jako podkladu pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář B	1 day
56	1.7.8	Tisk a svázání BP	4 hrs
57	1.7.9	Odevzdání BP pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářská práce	3 hrs
58	1.7.10	Odevzdání svázané finální verze bakalářské práce na katedru 115	2 days
59	1.7.11	Poděkování vedoucímu BP za pomoc	2 hrs
60	1.7.12	Poděkování společnosti za spolupráci	2 hrs

Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

Jelikož odhad času je explicitně zadávána veličina, hrozí velmi reálné riziko jejího nesprávného určení. K zmírnění tohoto rizika můžeme využít PERT analýzu provedenou v poměru 1:4:1 (optimistická varianta : očekávaná varianta : pesimistická varianta):

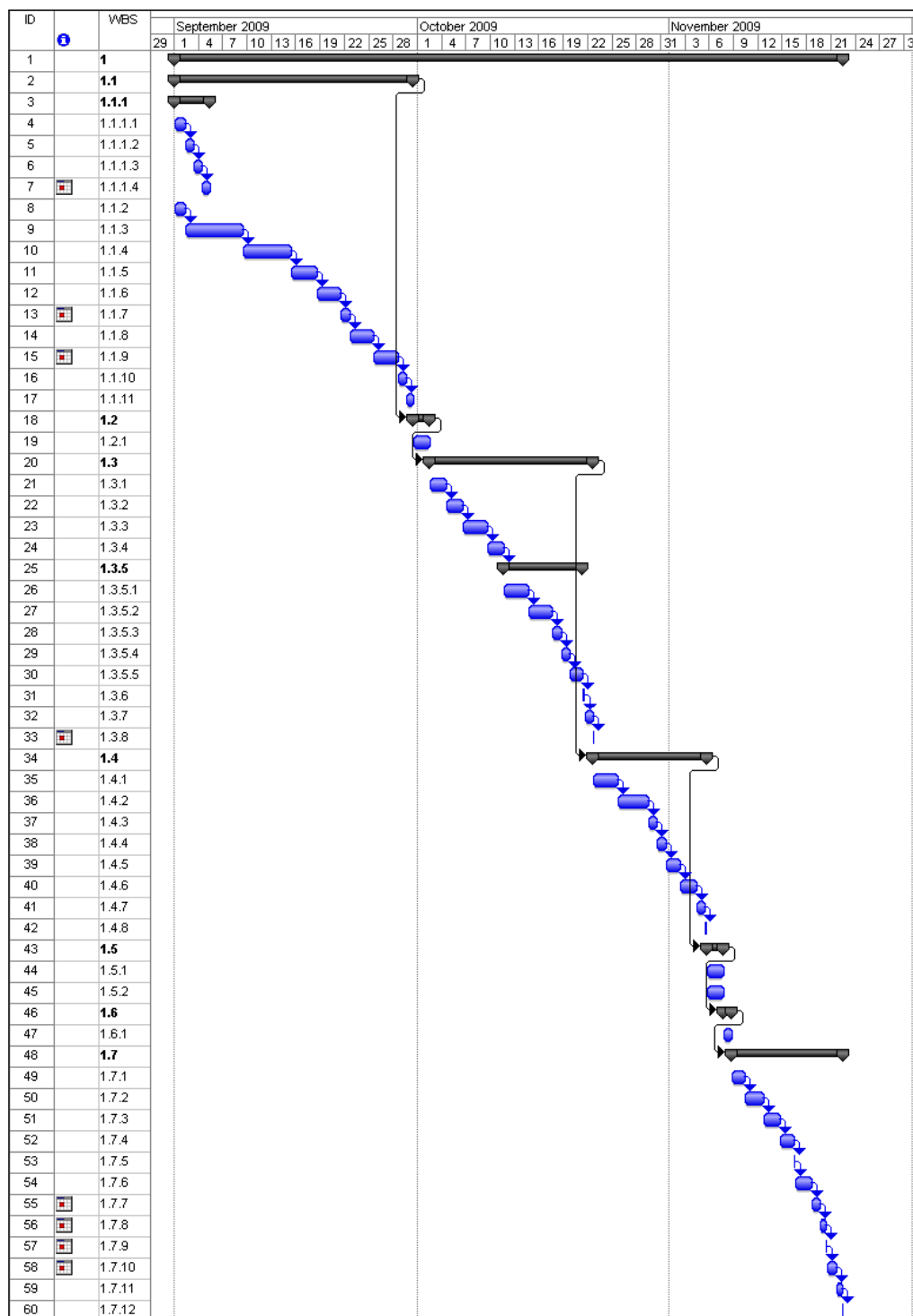
Obrázek 3.4: PERT analýza Bakalářské práce

ID	WBS	Task Name	Duration	Optimistic Dur.	Expected Dur.	Pessimistic Dur.
1	1	Bakalářská práce	82,18 days	35,75 days	83,5 days	124 days
2	1.1	Příprava BP	29,35 days	10,13 days	30,75 days	43 days
3	1.1.1	Sběr informací o BP	4,13 days	0,8 days	4 days	8 days
4	1.1.1.1	Zeptat se kamarádů z vyšších ročníků na chyby, doporučení postupu při sestavování BP	1,03 days	0,2 days	1 day	2 days
5	1.1.1.2	Získat hotové BP z minulých let	1,03 days	0,2 days	1 day	2 days
6	1.1.1.3	Získat oficiální informace o BP z Ekf VŠB-TUO	1,03 days	0,2 days	1 day	2 days
7	1.1.1.4	Výběr vhodného tématu	1,03 days	0,2 days	1 day	2 days
8	1.1.2	Výběr vedoucího BP	1,08 days	0,5 days	1 day	2 days
9	1.1.3	Osloužení potencionálních společností pro spolupráci na BP	7,33 days	2 days	8 days	10 days
10	1.1.4	Dohodnutí cíle BP vyhovujícího pro společnost	5,67 days	2 days	6 days	8 days
11	1.1.5	Formulace cíle BP	3,5 days	1 day	4 days	4 days
12	1.1.6	Formulace předběžné osnovy BP	2,83 days	1 day	3 days	4 days
13	1.1.7	Výběr tématu BP a přihlášení se u pedagoga	1,17 days	1 day	1 day	2 days
14	1.1.8	Formulace cíle BP a výběr metod jejího zpracování	3 days	1 day	3 days	5 days
15	1.1.9	Zpracování konečné osnovy BP a výběr literatury	3 days	1 day	3 days	5 days
16	1.1.10	Příprava celkového zadání BP a individuální schůzka s vedoucím BP	1,06 days	3 hrs	1 day	2 days
17	1.1.11	Nastavení formátování word dokumentu	5,67 hrs	2 hrs	6 hrs	1 day
18	1.2	Úvod	1,92 days	0,5 days	2 days	3 days
19	1.2.1	rozpracovat úvod - cca 2 stránky dle požadavků katedry Managementu	1,92 days	0,5 days	2 days	3 days
20	1.3	Zpracování teoretické části BP	20,63 days	9,88 days	19,75 days	34,88 days
21	1.3.1	Co je to projekt? + Co není projektem?	2,17 days	1 day	2 days	4 days
22	1.3.2	Co tvoří projekt?	2,17 days	1 day	2 days	4 days
23	1.3.3	Netvořte jen projekty, rozvíjejte projektové myšlení. + Použití v reálném světě.	3 days	1 day	3 days	5 days
24	1.3.4	Projektové řízení	2 days	1 day	2 days	3 days
25	1.3.5	Fáze projektového řízení	9,5 days	5 days	9 days	16 days
26	1.3.5.1	Koncept	3 days	1 day	3 days	5 days
27	1.3.5.2	Plánování	3 days	1 day	3 days	5 days
28	1.3.5.3	Realizace	1,17 days	1 day	1 day	2 days
29	1.3.5.4	Předání	1,17 days	1 day	1 day	2 days
30	1.3.5.5	Zhodnocení	1,17 days	1 day	1 day	2 days
31	1.3.6	Konzultace teoretické části BP	3,83 hrs	2 hrs	4 hrs	5 hrs
32	1.3.7	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP	1,08 days	0,5 days	1 day	2 days
33	1.3.8	Udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář A	1,83 hrs	1 hr	2 hrs	2 hrs
34	1.4	Zpracování praktické části - aplikace teoretické části na Microsoft Project 2007	13,96 days	6,75 days	14,13 days	20,5 days
35	1.4.1	Koncept	3,08 days	1,5 days	3 days	5 days
36	1.4.2	Plánování	3,08 days	1,5 days	3 days	5 days
37	1.4.3	Realizace	1,33 days	1 day	1 day	3 days
38	1.4.4	Předání	1,17 days	1 day	1 day	2 days
39	1.4.5	Zhodnocení	1,5 days	1 day	1,5 days	2 days
40	1.4.6	Konzultace praktické části s vedoucím BP	16,83 hrs	1 hr	3 days	4 hrs
41	1.4.7	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP	1,08 days	4 hrs	1 day	2 days
42	1.4.8	Konzultace BP s vybranou společností	4,83 hrs	1 hr	5 hrs	1 day
43	1.5	Zpracování doporučení	2 days	1 day	2 days	3 days
44	1.5.1	Doporučení pro uživatele	2 days	1 day	2 days	3 days
45	1.5.2	Doporučení pro společnost	2 days	1 day	2 days	3 days
46	1.6	Zpracování závěru BP	1,1 days	0,63 days	1 day	2 days
47	1.6.1	Vypracovat závěr BP v rozsahu cca 2 stran	1,1 days	5 hrs	1 day	2 days
48	1.7	Dokončování a odevzdání BP	13,22 days	6,88 days	13,88 days	17,63 days
49	1.7.1	Vložení citátů	1,06 days	3 hrs	1 day	2 days
50	1.7.2	Přesná citace dle standardů	2,83 days	1 day	3 days	4 days
51	1.7.3	PR projektu (obrázky, grafy, odlehčení a zprjemnění studia této BP)	2,08 days	1,5 days	2 days	3 days
52	1.7.4	Závěrečná kontrola BP	1,17 days	1 day	1 day	2 days
53	1.7.5	Závěrečná konzultace celé BP	3,67 hrs	2 hrs	4 hrs	4 hrs
54	1.7.6	Konečné úpravy BP	2 days	1 day	2 days	3 days
55	1.7.7	Zpracování celé BP jako podkladu pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář B	1 day	1 day	1 day	1 day
56	1.7.8	Tisk a svázání BP	4 hrs	2 hrs	4 hrs	6 hrs
57	1.7.9	Odevzdání BP pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářská práce	0,38 days	1 hr	3 hrs	5 hrs
58	1.7.10	Odevzdání svázané finální verze bakalářské práce na katedru 115	11,17 hrs	1 hr	2 days	2 hrs
59	1.7.11	Poděkování vedoucímu BP za pomoc	0,92 hrs	1 hr	2 hrs	2 hrs
60	1.7.12	Poděkování společnosti za spolupráci	1,83 hrs	1 hr	2 hrs	2 hrs

Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

Výsledkem PERT analýzy je upravená doba trvání jednotlivých úkolů a zjištění času potřebného k uskutečnění celého projektu. Za pomoci Ganttova diagramu sestaveného na základě PERT analýzy můžeme nahlížet na projekt Bakalářské práce i v konkrétním, jasném a přehledném časovém horizontu.

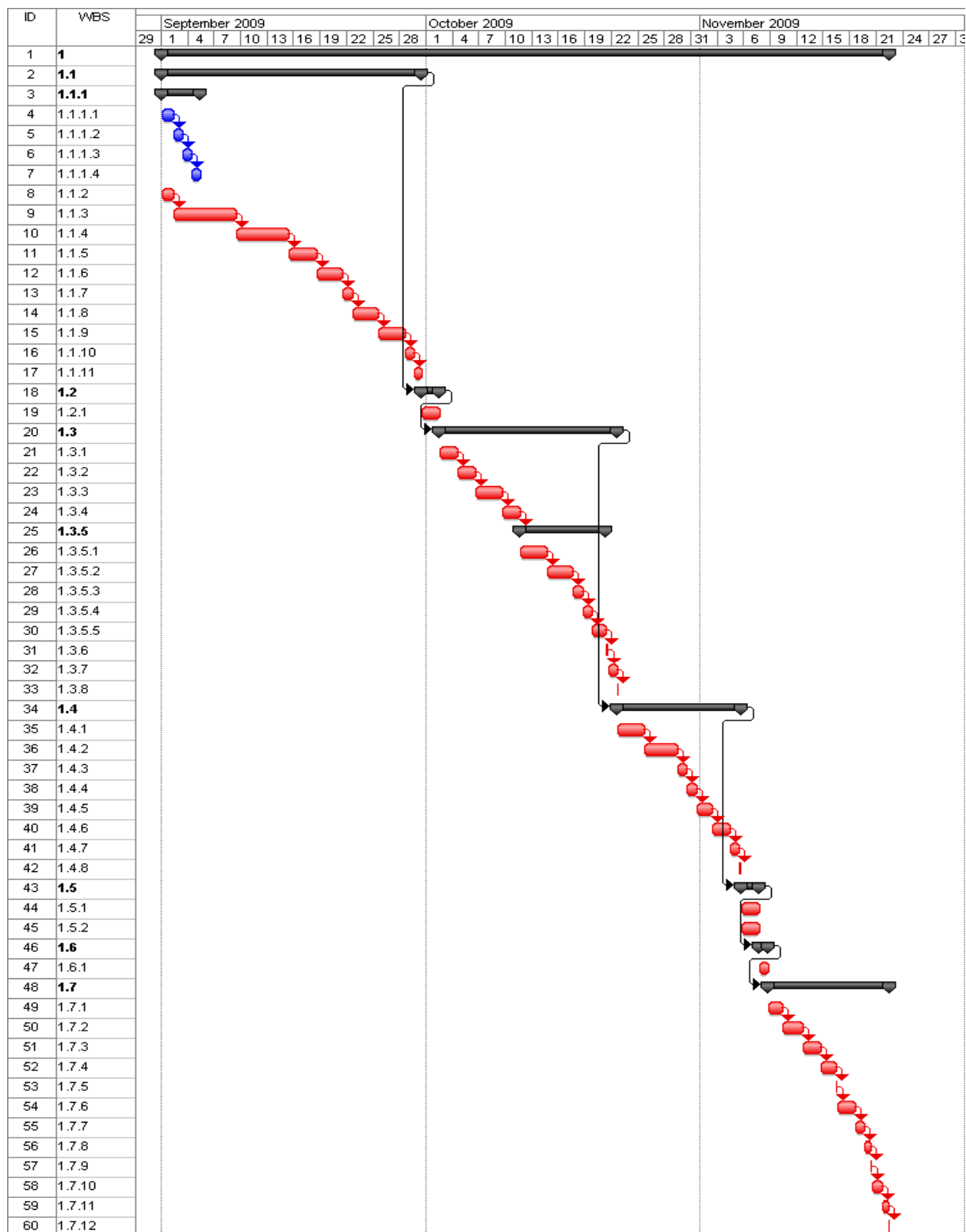
Obrázek 3.5: Ganttův diagram projektu Bakalářské práce



Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

Díky Ganttovu diagramu a vazbám mezi jednotlivými úkoly jsme schopni určit také i kritickou cestu projektu Bakalářské práce:

Obrázek 3.6: Kritická cesta projektu Bakalářská práce





Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

Dále k tomu, abychom celý projekt byli schopni zrealizovat, budeme potřebovat již dle konceptu určené zdroje:

- můj čas = čas projektového manažera, předběžně 24 hodin týdně,
- čas vedoucího bakalářské práce, předběžně 3 hodiny měsíčně,
- čas zástupce společnosti pro poskytnutí zpětné vazby, předběžně 1 hodinu měsíčně,
- knihovna,
- informační technologie (internetové připojení a programy sady MS Office a MS Project),

které samozřejmě zahrneme do našeho projektu:

Obrázek 3.7: Seznam zdrojů projektu (zdroj: autor)

ID		Resource Name	Type	Max. Units	Std. Rate	Ovt. Rate	Cost/Use	Accrue At
1		Tomáš Buchwaldek	Work	100%	50 Kč/hr	50 Kč/hr	0 Kč	Start
2		Vedoucí BP	Cost					Start
3		Zástupce společnosti	Cost					Start
4		Knihovna	Cost					Start
5		Informační technologie	Work	100%	5 Kč/hr	5 Kč/hr	0 Kč	Start
6		Tisk	Cost					Start
7		Poděkování za spolupráci	Cost					Start

a alokujeme je k jednotlivým úkolům:

Obrázek 3.8: Přiřazení zdrojů k jednotlivým úkolům projektu

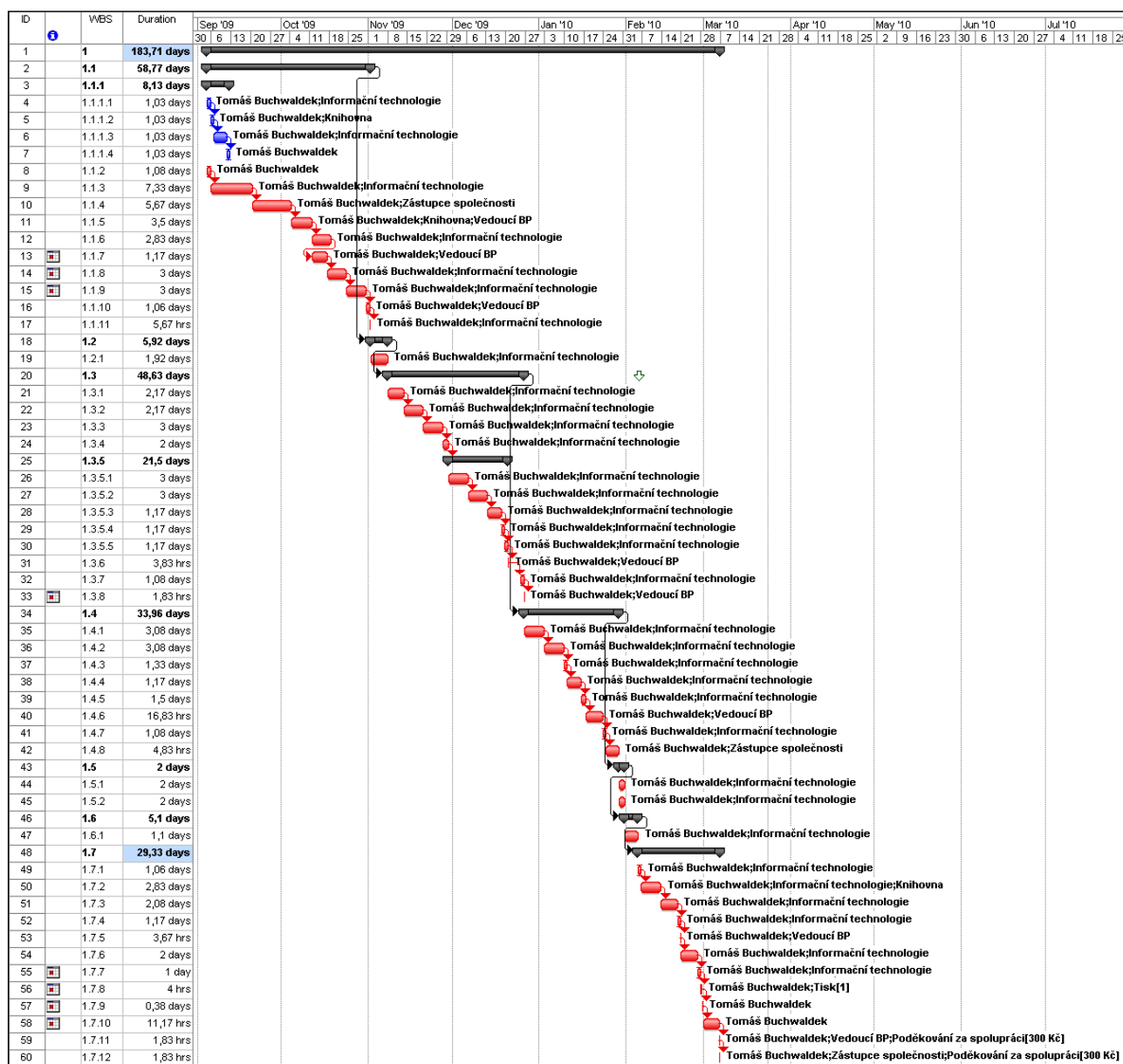
ID	WBS	Task Name	Resource Names
1	1	Bakalářská práce	
2	1.1	Příprava BP	
3	1.1.1	Sběr informací o BP	
4	1.1.1.1	Zeptat se kamarádů z vyšších ročníků na chyby, doporučení postupu při sestavování BP	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
5	1.1.1.2	Získat hotové BP z minulých let	Tomáš Buchwaldek; Knihovna
6	1.1.1.3	Získat oficiální informace o BP z Ekt VŠB-TUO	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
7	1.1.1.4	Výběr vhodného tématu	Tomáš Buchwaldek
8	1.1.2	Výběr vedoucího BP	Tomáš Buchwaldek
9	1.1.3	Oslovení potenčníchálních společností pro spolupráci na BP	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
10	1.1.4	Dohodnutí cíle BP vyhovujícího pro společnost	Tomáš Buchwaldek; Zástupce společnosti
11	1.1.5	Formulace cíle BP	Tomáš Buchwaldek; Knihovna; Vedoucí BP
12	1.1.6	Formulace předběžné osnovy BP	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
13	1.1.7	Výběr tématu BP a přihlášení se u pedagoga	Tomáš Buchwaldek; Vedoucí BP
14	1.1.8	Formulace cíle BP a výběr metod jejího zpracování	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
15	1.1.9	Zpracování konečné osnovy BP a výběr literatury	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
16	1.1.10	Příprava celkového zadání BP a individuální schůzka s vedoucím BP	Tomáš Buchwaldek; Vedoucí BP
17	1.1.11	Nastavení formátování word dokumentu	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
18	1.2	Úvod	
19	1.2.1	rozpracovat úvod - cca 2 stránky dle požadavků katedry Managementu	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
20	1.3	Zpracování teoretické části BP	
21	1.3.1	Co je to projekt? + Co není projektem?	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
22	1.3.2	Co tvoří projekt?	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
23	1.3.3	Netvořte jen projekty, rozvíjejte projektové myšlení. + Použití v reálném světě.	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
24	1.3.4	Projektové řízení.	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
25	1.3.5	Fáze projektového řízení	
26	1.3.5.1	Koncept	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
27	1.3.5.2	Plánování	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
28	1.3.5.3	Realizace	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
29	1.3.5.4	Předání	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
30	1.3.5.5	Zhodnocení	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
31	1.3.6	Konzultace teoretické části BP	Tomáš Buchwaldek; Vedoucí BP
32	1.3.7	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
33	1.3.8	Udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář A	Tomáš Buchwaldek; Vedoucí BP
34	1.4	Zpracování praktické části - aplikace teoretické části na Microsoft Project 2007	
35	1.4.1	Koncept	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
36	1.4.2	Plánování	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
37	1.4.3	Realizace	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
38	1.4.4	Předání	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
39	1.4.5	Zhodnocení	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
40	1.4.6	Konzultace praktické části s vedoucím BP	Tomáš Buchwaldek; Vedoucí BP
41	1.4.7	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
42	1.4.8	Konzultace BP s vybranou společností	Tomáš Buchwaldek; Zástupce společnosti
43	1.5	Zpracování doporučení	
44	1.5.1	Doporučení pro uživatele	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
45	1.5.2	Doporučení pro společnost	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
46	1.6	Zpracování závěru BP	
47	1.6.1	Vypracovat závěr BP v rozsahu cca 2 stran	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
48	1.7	Dokončování a odevzdání BP	
49	1.7.1	Vložení citátů	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
50	1.7.2	Přesná citace dle standardů	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie; Knihovna
51	1.7.3	PR projektu (obrázky, grafy, odlehčení a zpríjemnění studia této BP)	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
52	1.7.4	Závěrečná kontrola BP	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
53	1.7.5	Závěrečná konzultace celé BP	Tomáš Buchwaldek; Vedoucí BP
54	1.7.6	Konečné úpravy BP	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
55	1.7.7	Zpracování celé BP jako podkladu pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář B	Tomáš Buchwaldek; Informační technologie
56	1.7.8	Tisk a svázání BP	Tomáš Buchwaldek; Tisk[1 500 Kč]
57	1.7.9	Odevzdání BP pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářská práce	Tomáš Buchwaldek
58	1.7.10	Odevzdání svázané finální verze bakalářské práce na katedru 115	Tomáš Buchwaldek
59	1.7.11	Poděkování vedoucím BP za pomoc	Tomáš Buchwaldek; Vedoucí BP; Poděkování za spolupráci[300 Kč]
60	1.7.12	Poděkování společnosti za spolupráci	Tomáš Buchwaldek; Zástupce společnosti; Poděkování za spolupráci[300 Kč]

Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

Dosud jsme pracovali s předpokladem, že veškeré zdroje jsou volně přístupné, v kteroukoliv dobu, trvání projektu. Nyní ovšem k jednotlivým úkolům budeme přiřazovat zdroje, které můžeme využít pouze v určitých časových intervalech, jak bylo zmíněno v konceptu projektu.

Jedná se hlavně o práci projektového manažera, který má čas pracovat na tomto projektu pouze 3 dny v týdnu (pátek, sobota, neděle) po 8 hodinách denně. Vlivem přiřazení zdrojů s časovým omezením k jednotlivým úkolům se změní celková doba projektu:

Obrázek 3.9: Doba trvání projektu po alokaci zdrojů



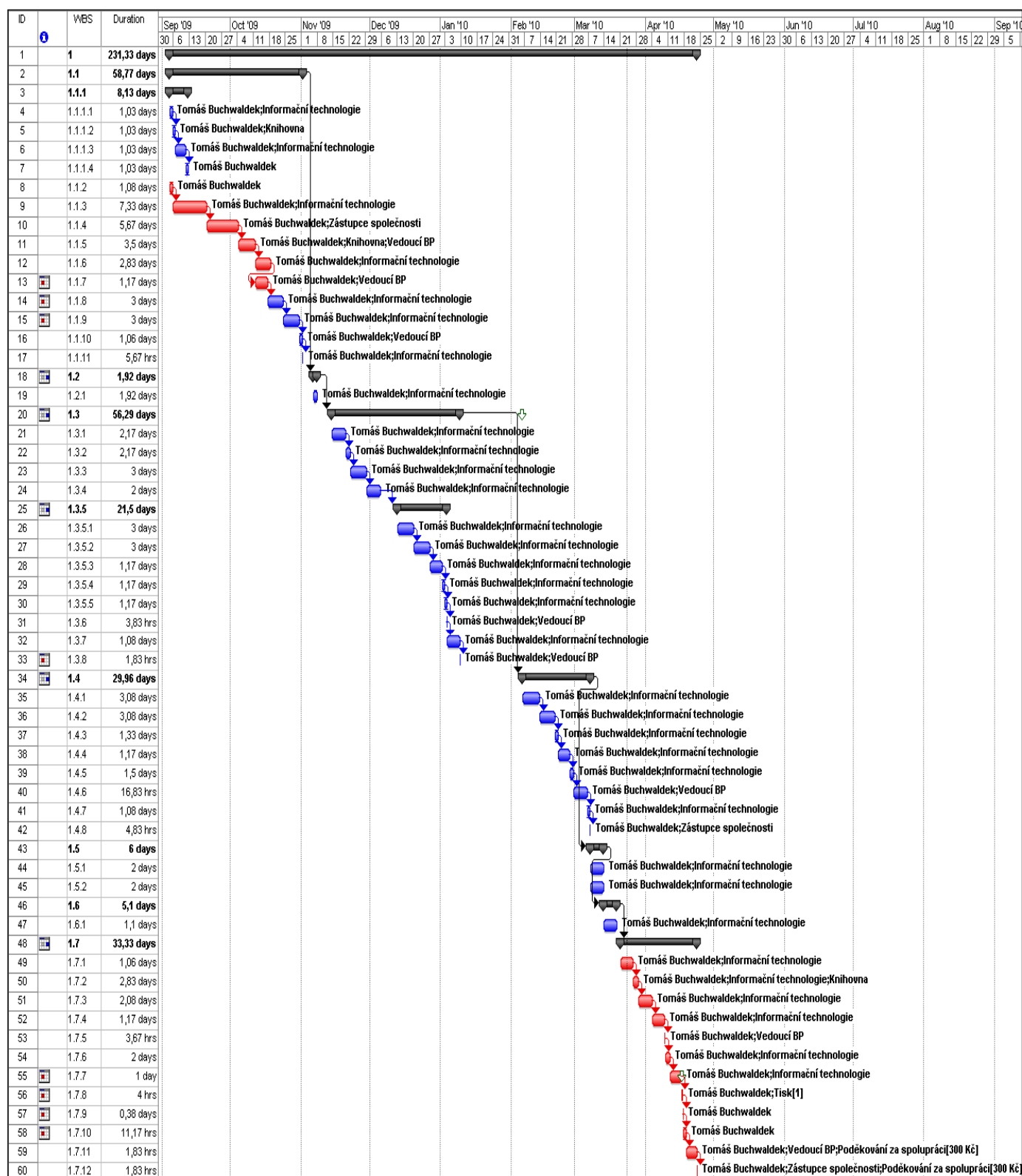
Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

Z výsledku CPM analýzy (červeně označené úkoly z výše uvedeného Ganttova diagramu) je patrné, že velmi podstatná část projektu leží na kritické cestě, což je pro projektového manažera poměrně nevýhodné a riskantní (hrozí přetížení zdrojů, tzv. *overloaded resources*, nedodržení naplánovaných termínů, neplánované zvýšení nákladů atd.). Musíme se tedy zaměřit na eliminaci potenciálních problémů vzniklých během celého projektu vytvořením si tzv. *time buffers*⁵ a zároveň brát v potaz veškeré průběžné termíny dané předběžným časovým plánem, rovněž zmíněným v konceptu projektu.

Výsledkem je pak projekt s upravenými časovými a rozpočtovými údaji.

⁵ Time buffers je čas navíc, působící jako rezerva pro případ nečekaných událostí (časové nárazníky).

Obrázek 3.10: Doba trvání projektu po alokaci zdrojů a zavedením time buffers



Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

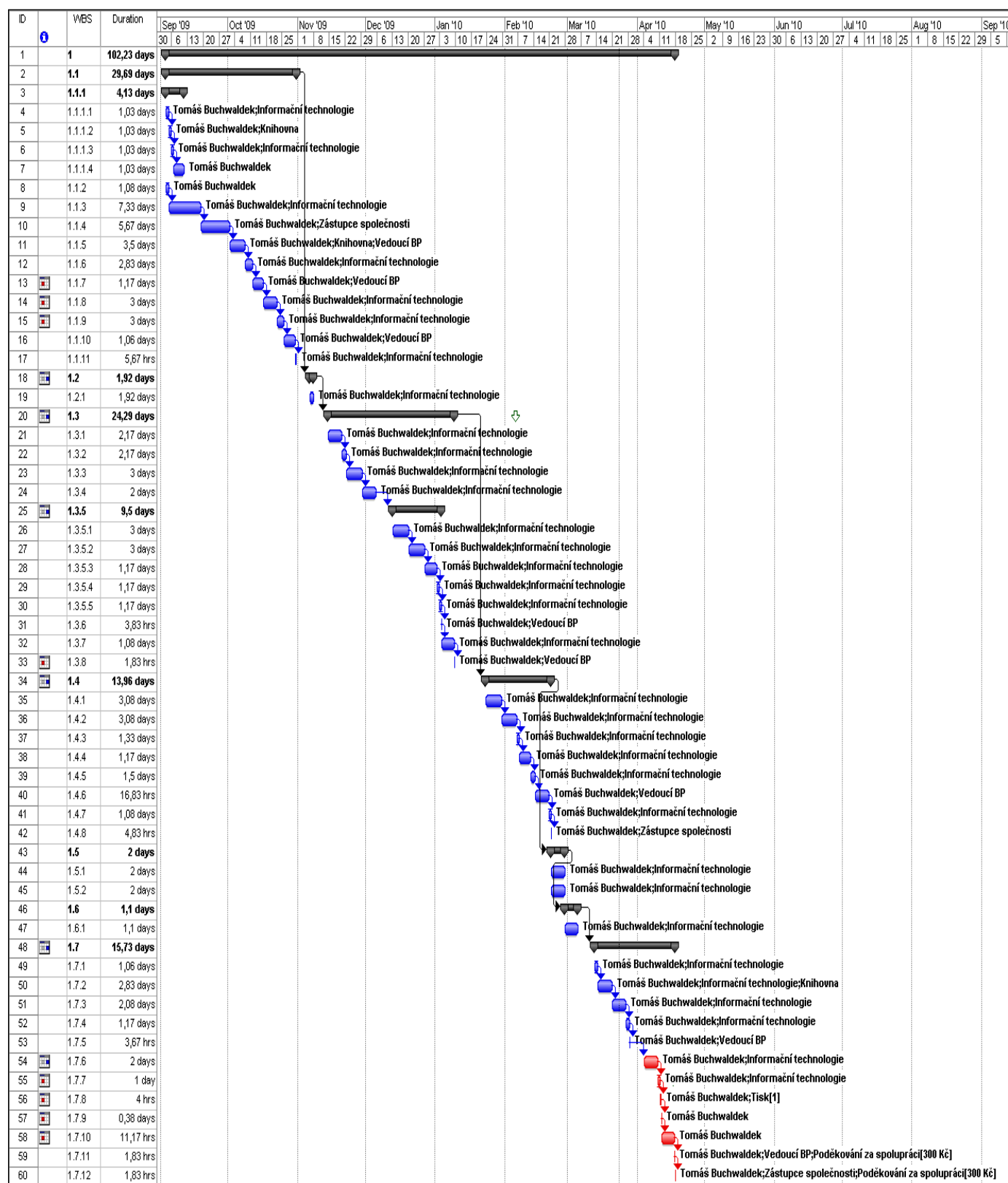
Z uvedeného Ganttova diagramu vyplývá, že se nám podařilo díky *time buffers* výrazně eliminovat počet úkolů ležících na kritické cestě. Stále nám však řada z nich zůstává v prvních dvou měsících trvání projektu a také v závěrečném měsíci projektu. Úkol 1.1.7. dokonce podle tohoto plánu ani nestihneme *ceteris paribus*⁶ zrealizovat, jelikož je závislý na předešlém (dosud neskončeném) úkolu a zároveň koliduje s termínem svého odevzdání. V těchto případech se naskytá několik dalších možných variant řešení problému:

1. přiřadit další zdroje (dalšího člověka) pro práci na projektu, což ovšem z podstaty Bakalářské práce bohužel není možné,
2. zvýšit počet pracovních dní nebo hodin projektového manažera na projektu (z 3 dní např. na 4 dny) během plnění úkolů ležících na kritické cestě,
3. zvýšit efektivitu a snížit tak čas trvání dílčího úkolu,
4. snížit *time buffers* na míru, která umožňuje jejich opětovné vytvoření na jiných místech projektu za podmínky, že zároveň nevystavíme jiné úkoly na kritickou cestu. Např. se jedná o snížení relativně velké *time buffer* mezi úkoly 1.3.8. a 1.4.1. a následně její vytvoření v poslední fázi projektu.

V mém případě jsem použil kombinaci bodu 2. a 4, kdy jsem zvýšil pracovní čas projektového manažera v prvních 2 měsících (září, říjen) o 4 hodiny týdně (každý čtvrtek od 8 do 12 hodin) a o polovinu jsem snížil *time buffer* mezi úkoly 1.3.8. a 1.4.1. a následně vytvořil nový *time buffer* před úkolem 1.7.6.

⁶ Ceteris paribus = za jinak neměnných podmínek.

Obrázek 3.11: Ganttův diagram s úpravami kritických cest



Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

K plánování projektu nepatří samozřejmě pouze časový rámec s akčními kroky, ale také i finanční plánování projektu. Jelikož jsme si zdroje již nadefinovali, tak pomocí MS Project je získání plánovaného rozpočtu na základě přiřazených zdrojů a jejich nákladů poměrně snadné.

Obrázek 3.12: Plánované náklady projektu Bakalářské práce

ID	Task Name	Total Cost	Baseline	Variance	Actual	Remaining
1	Bakalářská práce	40 161 Kč	40 161 Kč	0 Kč	0 Kč	40 161 Kč
2	Příprava BP	14 153 Kč	14 153 Kč	0 Kč	0 Kč	14 153 Kč
3	Sběr informací o BP	1 736 Kč	1 736 Kč	0 Kč	0 Kč	1 736 Kč
4	Zeptat se kamarádů z vyšších ročníků na chyby, doporučení postupu při sestavování BP	455 Kč	455 Kč	0 Kč	0 Kč	455 Kč
5	Získat hotové BP z minulých let	413 Kč	413 Kč	0 Kč	0 Kč	413 Kč
6	Získat oficiální informace o BP z Ekt VŠB-TUO	455 Kč	455 Kč	0 Kč	0 Kč	455 Kč
7	Výběr vhodného tématu	413 Kč	413 Kč	0 Kč	0 Kč	413 Kč
8	Výběr vedoucího BP	433 Kč	433 Kč	0 Kč	0 Kč	433 Kč
9	Osloužení potencionálních společností pro spolupráci na BP	3 227 Kč	3 227 Kč	0 Kč	0 Kč	3 227 Kč
10	Dohodnutí cíle BP vyhovujícího pro společnost	2 267 Kč	2 267 Kč	0 Kč	0 Kč	2 267 Kč
11	Formulace cíle BP	1 400 Kč	1 400 Kč	0 Kč	0 Kč	1 400 Kč
12	Formulace předběžné osnovy BP	1 247 Kč	1 247 Kč	0 Kč	0 Kč	1 247 Kč
13	Výběr tématu BP a přihlášení se u pedagoga	467 Kč	467 Kč	0 Kč	0 Kč	467 Kč
14	Formulace cíle BP a výběr metod jejího zpracování	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	0 Kč	1 320 Kč
15	Zpracování konečné osnovy BP a výběr literatury	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	0 Kč	1 320 Kč
16	Příprava celkového zadání BP a individuální schůzka s vedoucím BP	425 Kč	425 Kč	0 Kč	0 Kč	425 Kč
17	Nastavení formátování word dokumentu	312 Kč	312 Kč	0 Kč	0 Kč	312 Kč
18	Úvod	843 Kč	843 Kč	0 Kč	0 Kč	843 Kč
19	rozpracovat úvod - cca 2 stránky dle požadavků katedry Managementu	843 Kč	843 Kč	0 Kč	0 Kč	843 Kč
20	Zpracování teoretické části BP	9 047 Kč	9 047 Kč	0 Kč	0 Kč	9 047 Kč
21	Co je to projekt? + Co není projektem?	953 Kč	953 Kč	0 Kč	0 Kč	953 Kč
22	Co tvoří projekt?	953 Kč	953 Kč	0 Kč	0 Kč	953 Kč
23	Netvořte jen projekty, rozvíjejte projektové myšlení. + Použití v reálném světě.	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	0 Kč	1 320 Kč
24	Projektové řízení.	880 Kč	880 Kč	0 Kč	0 Kč	880 Kč
25	Fáze projektového řízení	4 180 Kč	4 180 Kč	0 Kč	0 Kč	4 180 Kč
26	Koncept	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	0 Kč	1 320 Kč
27	Plánování	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	0 Kč	1 320 Kč
28	Realizace	513 Kč	513 Kč	0 Kč	0 Kč	513 Kč
29	Předání	513 Kč	513 Kč	0 Kč	0 Kč	513 Kč
30	Zhodnocení	513 Kč	513 Kč	0 Kč	0 Kč	513 Kč
31	Konzultace teoretické části BP	192 Kč	192 Kč	0 Kč	0 Kč	192 Kč
32	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP	477 Kč	477 Kč	0 Kč	0 Kč	477 Kč
33	Udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář A	92 Kč	92 Kč	0 Kč	0 Kč	92 Kč
34	Zpracování praktické části - aplikace teoretické části na Microsoft Project 2007	6 033 Kč	6 033 Kč	0 Kč	0 Kč	6 033 Kč
35	Koncept	1 357 Kč	1 357 Kč	0 Kč	0 Kč	1 357 Kč
36	Plánování	1 357 Kč	1 357 Kč	0 Kč	0 Kč	1 357 Kč
37	Realizace	587 Kč	587 Kč	0 Kč	0 Kč	587 Kč
38	Předání	513 Kč	513 Kč	0 Kč	0 Kč	513 Kč
39	Zhodnocení	660 Kč	660 Kč	0 Kč	0 Kč	660 Kč
40	Konzultace praktické části s vedoucím BP	842 Kč	842 Kč	0 Kč	0 Kč	842 Kč
41	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP	477 Kč	477 Kč	0 Kč	0 Kč	477 Kč
42	Konzultace BP s vybranou společností	242 Kč	242 Kč	0 Kč	0 Kč	242 Kč
43	Zpracování doporučení	1 760 Kč	1 760 Kč	0 Kč	0 Kč	1 760 Kč
44	Doporučení pro uživatele	880 Kč	880 Kč	0 Kč	0 Kč	880 Kč
45	Doporučení pro společnost	880 Kč	880 Kč	0 Kč	0 Kč	880 Kč
46	Zpracování závěru BP	486 Kč	486 Kč	0 Kč	0 Kč	486 Kč
47	Vypracovat závěr BP v rozsahu cca 2 stran	486 Kč	486 Kč	0 Kč	0 Kč	486 Kč
48	Dokončování a odevzdání BP	7 839 Kč	7 839 Kč	0 Kč	0 Kč	7 839 Kč
49	Vložení citátů	468 Kč	468 Kč	0 Kč	0 Kč	468 Kč
50	Přesná citace dle standardů	1 247 Kč	1 247 Kč	0 Kč	0 Kč	1 247 Kč
51	PR projektu (obrázky, grafy, odlehčení a zpříjemnění studia této BP)	917 Kč	917 Kč	0 Kč	0 Kč	917 Kč
52	Závěrečná kontrola BP	513 Kč	513 Kč	0 Kč	0 Kč	513 Kč
53	Závěrečná konzultace celé BP	183 Kč	183 Kč	0 Kč	0 Kč	183 Kč
54	Konečné úpravy BP	880 Kč	880 Kč	0 Kč	0 Kč	880 Kč
55	Zpracování celé BP jako podkladu pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář B	440 Kč	440 Kč	0 Kč	0 Kč	440 Kč
56	Tisk a svázání BP	1 700 Kč	1 700 Kč	0 Kč	0 Kč	1 700 Kč
57	Odevzdání BP pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářská práce	150 Kč	150 Kč	0 Kč	0 Kč	150 Kč
58	Odevzdání svázané finální verze bakalářské práce na katedru 115	558 Kč	558 Kč	0 Kč	0 Kč	558 Kč
59	Poděkování vedoucímu BP za pomoc	392 Kč	392 Kč	0 Kč	0 Kč	392 Kč
60	Poděkování společnosti za spolupráci	392 Kč	392 Kč	0 Kč	0 Kč	392 Kč

Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

Celkové plánované náklady projektu jsou 40 161,- Kč, což je méně, než byly rámcově uvedeny v konceptu projektu (44 700,- Kč). Časový rámec projektu se také nikterak výrazně neliší s údaji predikovanými v koncepční fázi projektu, tudíž nic nebrání začít samotný projekt realizovat.

3.3 Realizace

Po ukončení plánovací fáze uložíme projekt v programu MS Project jako *baseline* (základnu), neboli výchozí bod, podle kterého budeme kontrolovat plnění (realizaci) projektu a jeho odchylky vůči našemu plánu.

Klíčové veličiny, které budeme pozorovat, jsou:

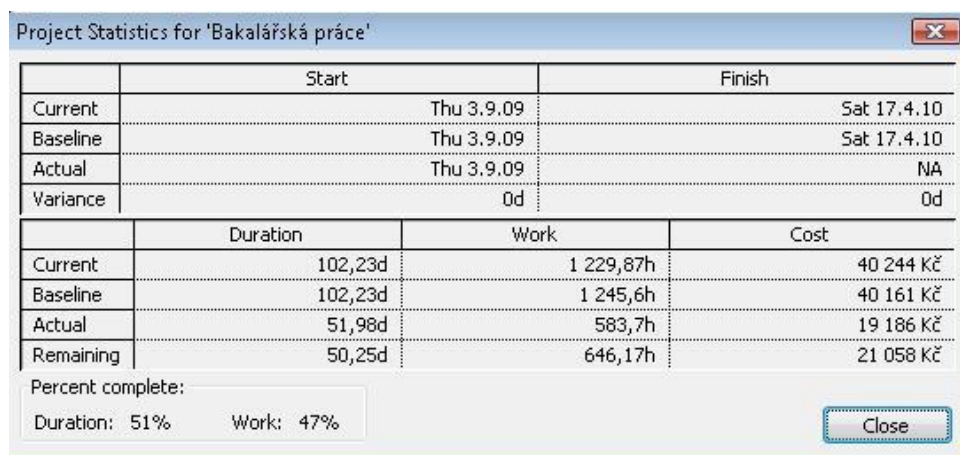
- finanční hledisko (Jsou náklady v mezích našeho rozpočtu?),
- časové hledisko (Postupujeme plánu, plníme úkoly včas?),
- věcné hledisko, porovnáním odpracovaných hodin *work hours* a celkové doby trvání projektu (jsou naše úkoly plněny kvalitně a správným způsobem?).

MS Project nám nabízí různé možnosti *trackingu* (sledování realizace projektu). Samotný tracking se provádí v různých časových intervalech odpovídajícím povaze projektu, v případě projektu Bakalářské práce jsem zvolil týdenní tracking.

Nyní pro názornost zobrazím základní trackovací nástroje MS Project, které jsem používal v průběhu realizace projektu (zobrazují aktuální stav projektu v jeho polovině).

3.3.1 Celkový přehled o projektu

Obrázek 3.13: Project Statistics



	Start	Finish
Current	Thu 3.9.09	Sat 17.4.10
Baseline	Thu 3.9.09	Sat 17.4.10
Actual	Thu 3.9.09	NA
Variance	0d	0d

	Duration	Work	Cost
Current	102,23d	1 229,87h	40 244 Kč
Baseline	102,23d	1 245,6h	40 161 Kč
Actual	51,98d	583,7h	19 186 Kč
Remaining	50,25d	646,17h	21 058 Kč

Percent complete:
Duration: 51% Work: 47%

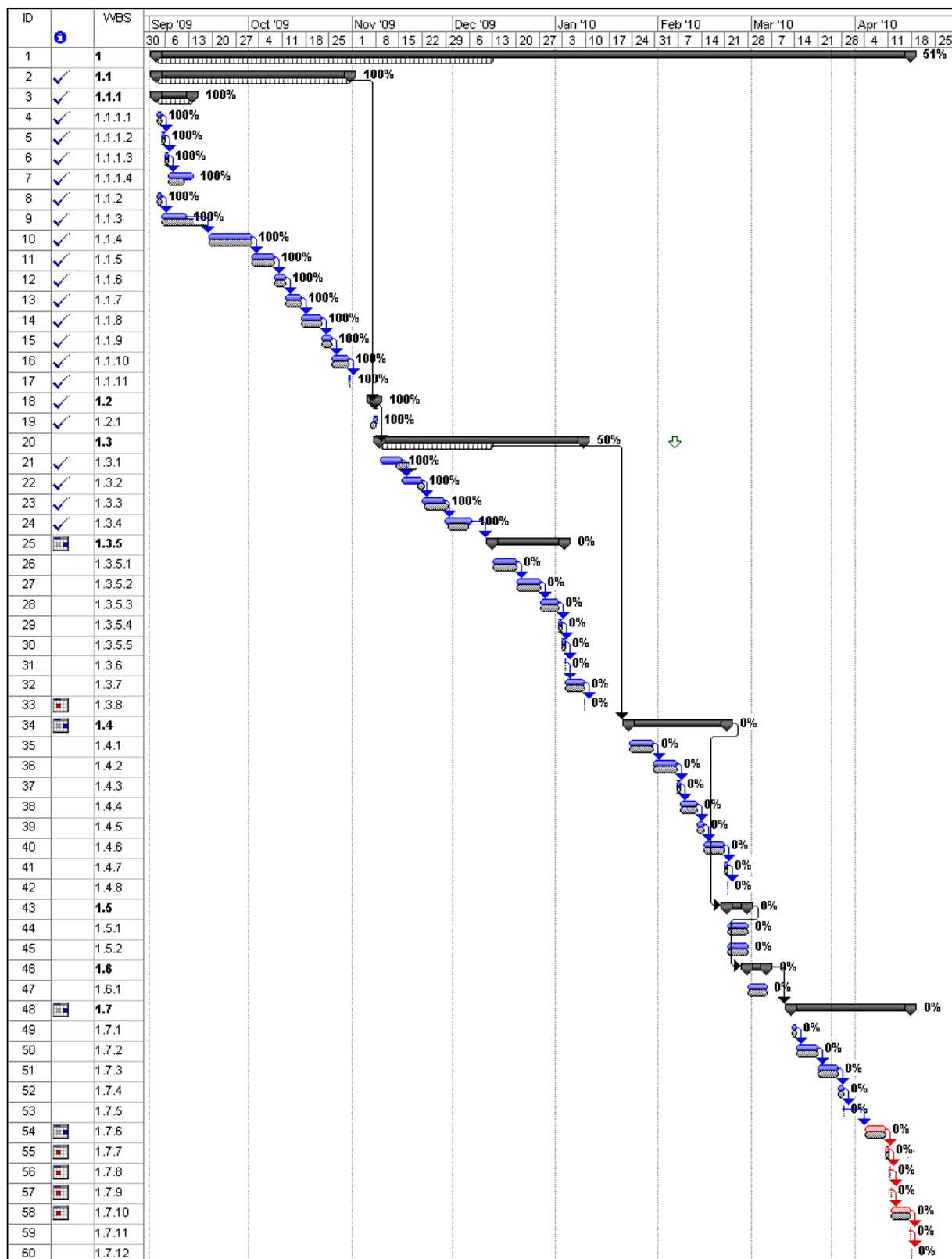
Close

Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

Výše uvedená tabulka ukazuje základní statistické údaje o projektu a zahrnuje také porovnání aktuálního stavu s plánovaným stavem (*baseline*). Podle těchto dat můžeme vidět, že projekt je, co se týče doby trvání, z 51% splněn a co se týče odpracovaných hodin, tak je z 47% také splněn. Dosavadní náklady jsou ve výši 19 186,- Kč a v rámci projektu mohu ještě počítat s částkou 21 058,-Kč.

3.3.2 Časový rámec

Obrázek 3.14: Časový rámec projektu v porovnání se skutečným stavem



Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

Pozn. Šedá barva znázorňuje plán, modrá realitu, červená kritickou cestu, procentní číslo pak míru splnění úkolu. Detailněji si můžeme povšimnout, které úkoly byly splněny dle plánu, které byly splněny dříve (např. 1.1.3.) či později (např. 1.1.1.4.).

3.3.3 Rozpočet

Obrázek 3.15: Aktuální stav nákladů projektu

ID	Task Name	Total Cost	Baseline	Variance	Actual	Remaining
1	Bakalářská práce	40 244 Kč	40 164 Kč	83 Kč	19 186 Kč	21 058 Kč
2	Příprava BP	13 759 Kč	14 153 Kč	-393 Kč	13 759 Kč	0 Kč
3	Sběr informací o BP	2 883 Kč	1 736 Kč	1 147 Kč	2 883 Kč	0 Kč
4	Zeptat se kamarádů z vyšších ročníků na chyby, doporučení postupu při sestavování BP	455 Kč	455 Kč	0 Kč	455 Kč	0 Kč
5	Získat hotové BP z minulých let	413 Kč	413 Kč	0 Kč	413 Kč	0 Kč
6	Získat oficiální informace o BP z Ekf VŠB-TUO	455 Kč	455 Kč	0 Kč	455 Kč	0 Kč
7	Výběr vhodného tématu	1 560 Kč	413 Kč	1 147 Kč	1 560 Kč	0 Kč
8	Výběr vedoucího BP	433 Kč	433 Kč	0 Kč	433 Kč	0 Kč
9	Osvlovení potencionálních společností pro spolupráci na BP	1 723 Kč	3 227 Kč	-1 503 Kč	1 723 Kč	0 Kč
10	Dohodnutí cíle BP vyhovujícího pro společnost	2 267 Kč	2 267 Kč	0 Kč	2 267 Kč	0 Kč
11	Formulace cíle BP	1 400 Kč	1 400 Kč	0 Kč	1 400 Kč	0 Kč
12	Formulace předběžné osnovy BP	1 247 Kč	1 247 Kč	0 Kč	1 247 Kč	0 Kč
13	Výběr tématu BP a přihlášení se u pedagoga	467 Kč	467 Kč	0 Kč	467 Kč	0 Kč
14	Formulace cíle BP a výběr metod jejího zpracování	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	1 320 Kč	0 Kč
15	Zpracování konečné osnovy BP a výběr literatury	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	1 320 Kč	0 Kč
16	Příprava celkového zadání BP a individuální schůzka s vedoucím BP	425 Kč	425 Kč	0 Kč	425 Kč	0 Kč
17	Nastavení formátování word dokumentu	275 Kč	312 Kč	-37 Kč	275 Kč	0 Kč
18	Úvod	440 Kč	843 Kč	-403 Kč	440 Kč	0 Kč
19	rozpracovat úvod - cca 2 stránky dle požadavků katedry Managementu	440 Kč	843 Kč	-403 Kč	440 Kč	0 Kč
20	Zpracování teoretické části BP	9 927 Kč	9 047 Kč	880 Kč	4 987 Kč	4 940 Kč
21	Co je to projekt? + Co není projektem?	953 Kč	953 Kč	0 Kč	953 Kč	0 Kč
22	Co tvoří projekt?	953 Kč	953 Kč	0 Kč	953 Kč	0 Kč
23	Netvořte jen projekty, rozvíjejte projektové myšlení. + Použití v reálném světě.	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	1 320 Kč	0 Kč
24	Projektové řízení.	1 760 Kč	880 Kč	880 Kč	1 760 Kč	0 Kč
25	Fáze projektového řízení	4 180 Kč	4 180 Kč	0 Kč	0 Kč	4 180 Kč
26	Koncept	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	0 Kč	1 320 Kč
27	Plánování	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	0 Kč	1 320 Kč
28	Realizace	513 Kč	513 Kč	0 Kč	0 Kč	513 Kč
29	Předání	513 Kč	513 Kč	0 Kč	0 Kč	513 Kč
30	Zhodnocení	513 Kč	513 Kč	0 Kč	0 Kč	513 Kč
31	Konzultace teoretické části BP	192 Kč	192 Kč	0 Kč	0 Kč	192 Kč
32	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP	477 Kč	477 Kč	0 Kč	0 Kč	477 Kč
33	Udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář A	92 Kč	92 Kč	0 Kč	0 Kč	92 Kč
34	Zpracování praktické části - aplikace teoretické části na Microsoft Project 2007	6 033 Kč	6 033 Kč	0 Kč	0 Kč	6 033 Kč
35	Koncept	1 357 Kč	1 357 Kč	0 Kč	0 Kč	1 357 Kč
36	Plánování	1 357 Kč	1 357 Kč	0 Kč	0 Kč	1 357 Kč
37	Realizace	587 Kč	587 Kč	0 Kč	0 Kč	587 Kč
38	Předání	513 Kč	513 Kč	0 Kč	0 Kč	513 Kč
39	Zhodnocení	660 Kč	660 Kč	0 Kč	0 Kč	660 Kč
40	Konzultace praktické části s vedoucím BP	842 Kč	842 Kč	0 Kč	0 Kč	842 Kč
41	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP	477 Kč	477 Kč	0 Kč	0 Kč	477 Kč
42	Konzultace BP s vybranou společností	242 Kč	242 Kč	0 Kč	0 Kč	242 Kč
43	Zpracování doporučení	1 760 Kč	1 760 Kč	0 Kč	0 Kč	1 760 Kč
44	Doporučení pro uživatele	880 Kč	880 Kč	0 Kč	0 Kč	880 Kč
45	Doporučení pro společnost	880 Kč	880 Kč	0 Kč	0 Kč	880 Kč
46	Zpracování závěru BP	486 Kč	486 Kč	0 Kč	0 Kč	486 Kč
47	Vypracovat závěr BP v rozsahu cca 2 stran	486 Kč	486 Kč	0 Kč	0 Kč	486 Kč
48	Dokončování a odevzdání BP	7 839 Kč	7 839 Kč	0 Kč	0 Kč	7 839 Kč
49	Vložení citátů	468 Kč	468 Kč	0 Kč	0 Kč	468 Kč
50	Přesná citace dle standardů	1 247 Kč	1 247 Kč	0 Kč	0 Kč	1 247 Kč
51	PR projektu (obrázky, grafy, odlehčení a zpříjemnění studia této BP)	917 Kč	917 Kč	0 Kč	0 Kč	917 Kč
52	Závěrečná kontrola BP	513 Kč	513 Kč	0 Kč	0 Kč	513 Kč
53	Závěrečná konzultace celé BP	183 Kč	183 Kč	0 Kč	0 Kč	183 Kč
54	Konečné úpravy BP	880 Kč	880 Kč	0 Kč	0 Kč	880 Kč
55	Zpracování celé BP jako podkladu pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář B	440 Kč	440 Kč	0 Kč	0 Kč	440 Kč
56	Tisk a svázání BP	1 700 Kč	1 700 Kč	0 Kč	0 Kč	1 700 Kč
57	Odevzdání BP pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářská práce	150 Kč	150 Kč	0 Kč	0 Kč	150 Kč
58	Odevzdání svázané finální verze bakalářské práce na katedru 115	558 Kč	558 Kč	0 Kč	0 Kč	558 Kč
59	Poděkování vedoucímu BP za pomoc	392 Kč	392 Kč	0 Kč	0 Kč	392 Kč
60	Poděkování společnosti za spolupráci	392 Kč	392 Kč	0 Kč	0 Kč	392 Kč

Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

Díky této tabulce máme vždy aktuální přehled o veškerých nákladech projektu v kterékoliv jeho části. Samozřejmě, že i zde máme pro srovnání i plánované náklady a jejich porovnání.

Tímto způsobem trackování jsem postupoval každý týden až do doby skočení projektu.

3.4 Předání

Cílem fáze předání je prezentovat výsledný projekt svým zákazníkům, potažmo stakeholderům.

Na základě uskutečnění celého projektu můžeme nyní hodnotit a dále komunikovat 3 klíčové metriky a jejich naplnění:

- cíle a dosažení adekvátní kvality výstupu,
- časového harmonogramu,
- rozpočtu projektu.

3.4.1 Sumarizace projektu

Projekt Bakalářské práce byl zahájen 3.9.2009 a ukončen 16.4.2010, s celkovou dobou trvání 101 odpracovaných dní, oproti plánu byla tato doba zkrácena o 1,23 dne. Celkové náklady projektu (38 918,-Kč) byly oproti plánu (40 161,-Kč) nižší, a to o 1 243,-Kč.

Obrázek 3.16: Project Statistics po ukončení projektu

Project Statistics for 'Bakalářská práce'			
	Start		Finish
Current	Thu 3.9.09		Fri 16.4.10
Baseline	Thu 3.9.09		Sat 17.4.10
Actual	Thu 3.9.09		Fri 16.4.10
Variance	0d		-1,23d
	Duration	Work	Cost
Current	101d	1 191,73h	38 918 Kč
Baseline	102,23d	1 245,6h	40 161 Kč
Actual	101d	1 191,73h	38 918 Kč
Remaining	0d	0h	0 Kč
Percent complete:			
Duration: 100% Work: 100%			
Close			

Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

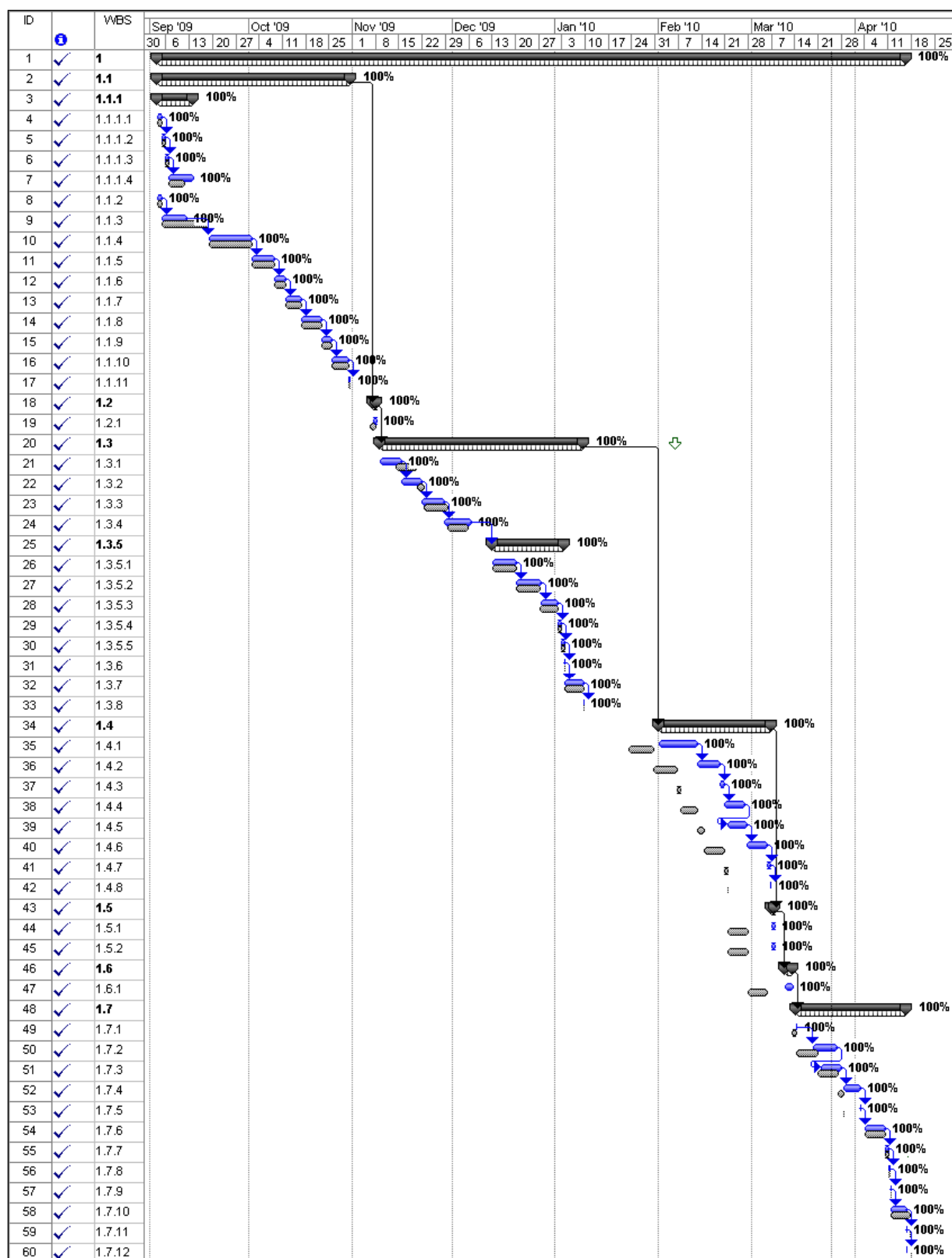
3.4.2 Naplnění cíle a dosažení adekvátní kvality výstupu

Cílem projektu bakalářské práce je vytvořit zjednodušenou ucelenou publikaci, jak pro studenty, tak i širokou laickou veřejnost, díky níž bude kdokoliv schopen porozumět výhodám i nevýhodám projektového managementu za pomoci nástroje Microsoft Project 2007. Tuto metriku bude posuzovat vedoucí bakalářské práce spolu s komisí u závěrečných státních bakalářských zkoušek.

3.4.3 Naplnění časového harmonogramu

Projekt skončil o 1,23 dne dříve před plánovaným koncem. Hlavní příčinou dřívějšího ukončení projektu bylo zvýšení efektivity práce, obzvláště v posledních dvou měsících projektu a nebýt zdržení z konce ledna (vliv zkouškového období), bylo možné projektu ukončit ještě rychleji. Viz. následující obrázek.

Obrázek 3.17: Plánovaný vs. reálný časový harmonogram projektu



Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

3.4.4 Naplnění rozpočtu projektu

Dalším důsledkem zvýšení efektivity práce a snížení doby trvání projektu je i celkové snížení nákladů. Celkový reálný rozpočet byl nižší o 1 243,-Kč než plánovaný. V posledních fázích projektu bylo snížení nákladů nejvýraznější, ve výši 1 689,-Kč (880,-Kč + 0 + 809,-Kč).

Obrázek 3.18: Skutečná výše nákladů projektu v porovnání s plánovanou výší nákladů

ID	Task Name	Total Cost	Baseline	Variance	Actual	Remaining
1	Bakalářská práce	38 918 Kč	40 161 Kč	-1 243 Kč	38 918 Kč	0 Kč
2	Příprava BP	13 759 Kč	14 153 Kč	-393 Kč	13 759 Kč	0 Kč
3	Sběr informací o BP	2 883 Kč	1 736 Kč	1 147 Kč	2 883 Kč	0 Kč
4	Zeptat se kamarádů z vyšších ročníků na chyby, doporučení postupu při sestavování BP	455 Kč	455 Kč	0 Kč	455 Kč	0 Kč
5	Získat hotové BP z minulých let	413 Kč	413 Kč	0 Kč	413 Kč	0 Kč
6	Získat oficiální informace o BP z Ekf VŠB-TUO	455 Kč	455 Kč	0 Kč	455 Kč	0 Kč
7	Výběr vhodného tématu	1 560 Kč	413 Kč	1 147 Kč	1 560 Kč	0 Kč
8	Výběr vedoucího BP	433 Kč	433 Kč	0 Kč	433 Kč	0 Kč
9	Oslovení potenciálních společností pro spolupráci na BP	1 723 Kč	3 227 Kč	-1 503 Kč	1 723 Kč	0 Kč
10	Dohodnutí cíle BP vyhovujícího pro společnost	2 267 Kč	2 267 Kč	0 Kč	2 267 Kč	0 Kč
11	Formulace cíle BP	1 400 Kč	1 400 Kč	0 Kč	1 400 Kč	0 Kč
12	Formulace předběžné osnovy BP	1 247 Kč	1 247 Kč	0 Kč	1 247 Kč	0 Kč
13	Výběr tématu BP a přihlášení se u pedagoga	467 Kč	467 Kč	0 Kč	467 Kč	0 Kč
14	Formulace cíle BP a výběr metod jejího zpracování	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	1 320 Kč	0 Kč
15	Zpracování konečné osnovy BP a výběr literatury	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	1 320 Kč	0 Kč
16	Příprava celkového zadání BP a individuální schůzka s vedoucím BP	425 Kč	425 Kč	0 Kč	425 Kč	0 Kč
17	Nastavení formátování word dokumentu	275 Kč	312 Kč	-37 Kč	275 Kč	0 Kč
18	Úvod	440 Kč	843 Kč	-403 Kč	440 Kč	0 Kč
19	rozpracovat úvod - cca 2 stránky dle požadavků katedry Managementu	440 Kč	843 Kč	-403 Kč	440 Kč	0 Kč
20	Zpracování teoretické části BP	9 923 Kč	9 047 Kč	876 Kč	9 923 Kč	0 Kč
21	Co je to projekt? + Co není projektem?	953 Kč	953 Kč	0 Kč	953 Kč	0 Kč
22	Co tvoří projekt?	953 Kč	953 Kč	0 Kč	953 Kč	0 Kč
23	Netvořte jen projekty, rozvíjejte projektové myšlení. + Použití v reálném světě.	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	1 320 Kč	0 Kč
24	Projektové řízení.	1 760 Kč	880 Kč	880 Kč	1 760 Kč	0 Kč
25	Fáze projektového řízení	4 268 Kč	4 180 Kč	88 Kč	4 268 Kč	0 Kč
26	Koncept	1 320 Kč	1 320 Kč	0 Kč	1 320 Kč	0 Kč
27	Plánování	1 408 Kč	1 320 Kč	88 Kč	1 408 Kč	0 Kč
28	Realizace	513 Kč	513 Kč	0 Kč	513 Kč	0 Kč
29	Předání	513 Kč	513 Kč	0 Kč	513 Kč	0 Kč
30	Zhodnocení	513 Kč	513 Kč	0 Kč	513 Kč	0 Kč
31	Konzultace teoretické části BP	100 Kč	192 Kč	-92 Kč	100 Kč	0 Kč
32	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP	477 Kč	477 Kč	0 Kč	477 Kč	0 Kč
33	Udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář A	92 Kč	92 Kč	0 Kč	92 Kč	0 Kč
34	Zpracování praktické části - aplikace teoretické části na Microsoft Project 2007	6 400 Kč	6 033 Kč	367 Kč	6 400 Kč	0 Kč
35	Koncept	1 357 Kč	1 357 Kč	0 Kč	1 357 Kč	0 Kč
36	Plánování	1 357 Kč	1 357 Kč	0 Kč	1 357 Kč	0 Kč
37	Realizace	587 Kč	587 Kč	0 Kč	587 Kč	0 Kč
38	Předání	880 Kč	513 Kč	367 Kč	880 Kč	0 Kč
39	Zhodnocení	660 Kč	660 Kč	0 Kč	660 Kč	0 Kč
40	Konzultace praktické části s vedoucím BP	842 Kč	842 Kč	0 Kč	842 Kč	0 Kč
41	Úpravy po konzultaci s vedoucím BP	477 Kč	477 Kč	0 Kč	477 Kč	0 Kč
42	Konzultace BP s vybranou společností	242 Kč	242 Kč	0 Kč	242 Kč	0 Kč
43	Zpracování doporučení	880 Kč	1 760 Kč	-880 Kč	880 Kč	0 Kč
44	Doporučení pro uživatele	440 Kč	880 Kč	-440 Kč	440 Kč	0 Kč
45	Doporučení pro společnost	440 Kč	880 Kč	-440 Kč	440 Kč	0 Kč
46	Zpracování závěru BP	486 Kč	486 Kč	0 Kč	486 Kč	0 Kč
47	Vypracovat závěr BP v rozsahu cca 2 stran	486 Kč	486 Kč	0 Kč	486 Kč	0 Kč
48	Dokončování a odevzdání BP	7 030 Kč	7 839 Kč	-809 Kč	7 030 Kč	0 Kč
49	Vložení citátů	220 Kč	468 Kč	-248 Kč	220 Kč	0 Kč
50	Přesná citace dle standardů	1 320 Kč	1 247 Kč	73 Kč	1 320 Kč	0 Kč
51	PR projektu (obrázky, grafy, odlehčení a zpříjemnění studia této BP)	880 Kč	917 Kč	-37 Kč	880 Kč	0 Kč
52	Závěrečná kontrola BP	440 Kč	513 Kč	-73 Kč	440 Kč	0 Kč
53	Závěrečná konzultace celé BP	150 Kč	183 Kč	-33 Kč	150 Kč	0 Kč
54	Konečné úpravy BP	880 Kč	880 Kč	0 Kč	880 Kč	0 Kč
55	Zpracování celé BP jako podkladu pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářský seminář B	440 Kč	440 Kč	0 Kč	440 Kč	0 Kč
56	Tisk a svázání BP	1 700 Kč	1 700 Kč	0 Kč	1 700 Kč	0 Kč
57	Odevzdání BP pro udělení zápočtu z předmětu Bakalářská práce	150 Kč	150 Kč	0 Kč	150 Kč	0 Kč
58	Odevzdání svázané finální verze bakalářské práce na katedru 115	150 Kč	558 Kč	-408 Kč	150 Kč	0 Kč
59	Poděkování vedoucímu BP za pomoc	350 Kč	392 Kč	-42 Kč	350 Kč	0 Kč
60	Poděkování společnosti za spolupráci	350 Kč	392 Kč	-42 Kč	350 Kč	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování v rámci MS Project

3.5 Zhodnocení

Ohodnotím-li zpětně celý tento projekt, považuji jej za úspěšný, jelikož byl zrealizován v rámci naplánovaného časového období a za nákladů menších než plánovaných (kvalita bude ohodnocena u závěrečných státnicových zkoušek).

3.5.1 Klíčové pozitivní kroky vedoucí ke splnění projektu Bakalářské práce

- stanovení si jasného předběžného časového plánu projektu již v září roku 2009,
- včasné zjišťování náležitostí týkajících se bakalářské práce (zkušeností, doporučení, pravidel při psaní bakalářské práce) od starších spolužáků a vedoucí bakalářské práce,
- získání vhodné literatury jako zdroj informací pro bakalářskou práci,
- pravidelná týdenní kontrola aktuálního stavu a procento plnění celého projektu.

Tyto body bych doporučoval aplikovat i pro jakýkoliv další projekt.

3.5.2 Doporučení pro příští projekty

- bližší specifikace cíle projektu a konkretizaci dílčích částí Bakalářské práce,
- výběr lepšího typu projektu, kde nebude figurovat časová disharmonie mezi reálnou dobou trvání projektu a termínem k odevzdání celkového projektu (projekt Bakalářská práce reálně zcela skončí obhajobou u závěrečných zkoušek 7.-11.6., potažmo odevzdáním svázané bakalářské práce 7.5., ovšem sama bakalářská práce musí být odevzdána již do 16.4., vytvářím a hodnotím tedy něco, co ještě nebylo reálně zcela ukončeno),
- nastavení rizik a sestavení si rizikového plánu, zamezil bych tak větší časové prodlevě vzniklé během zkouškového období.

4 Doporučení

Po vypracování aplikační části bakalářské práce bych nyní rád poskytl několik doporučení jednak pro potenciální uživatele MS Project, proč by jim tento program mohl napomoci při jejich práci a jednak pro společnost Microsoft s.r.o. s doporučeními a poznámkami, jak z uživatelského hlediska daný program zlepšit v jeho příštích verzích.

4.1 Pro uživatele

Většina běžných projektových manažerů používá pro práci s projektem a obzvláště při plánování, aplikaci MS Office Excel, kde pomocí vzorců a tabulek sestavují dílčí výsledky projektu (rozpočty, časové rámce, priority, úkoly,...). Díky MS Project jsme ovšem schopni se dívat na jednou zadaný úkol (*task*) z vícera pohledů. Můžeme jej analyzovat po finanční stránce (zobrazením v rozpočtu projektu), po časové stránce (Ganttův diagram), můžeme určit přetížení určitého zdroje a efektivitu jeho využití. Jakákoliv změna se nám současně promítne i v dalších perspektivách projektu (např. zvýšení časové náročnosti dílčího úkolu se nám pak automaticky projeví v rozpočtu a také i v možném přetížení zdrojů. MS Project tak automaticky uživatele upozorní na tento fakt a navrhne i prodloužení dílčí části potažmo celého projektu, pokud ovšem toto prodloužení nebude kolidovat s dalšími zadanými termíny odevzdání apod.). Z hlediska propojenosti jednotlivých kapitol projektu je MS Project zcela komplexní systém a má v tomto směru nezastupitelnou roli.

Za velmi vhodnou a pomocnou část MS Project považují *project guide*, neboli průvodce, který velmi přehledným a jednoduchým způsobem pomáhá krok po kroku začínajícímu uživateli pracovat s projektem a jeho jednotlivými fázemi.

Určitě nepostradatelné jsou statistiky projektu (*project statistics*), díky nimž můžeme během jednoho kliknutí zanalyzovat celý projekt a okamžitě se tak dozvíme, na kolik procent plníme plán, s jakým rozpočtem a časovým horizontem.

Za poslední, nejvýraznější výhodu použití programu MS Project, považují reporty. V kterékoli fázi projektu můžeme vytisknout nebo exportovat do souboru vizuální reporty rozpočtu, cash-flow, celkového přehledu, využití zdrojů, seznamy aktivit, přiřazování zdrojů k úkolům a další. Nemusíme se tedy trápit s jakýmkoliv přepisováním údajů do MS Word či jiného programu.

4.2 Pro společnost Microsoft s.r.o.

Společnosti Microsoft bych pro další vývoj programu MS Project doporučoval:

- Pokusit zimplementovat i koncepční část projektu (stanovení vize, cílů, logického rámce, SWOT analýzy). Jako uživatel bych uvítal záložku *concept*, například v *project guide*, před záložkami *tasks*, *resources*, *track*, *reports*. Uživatelé by tak získali veškeré záležitosti týkající se projektu na jednom místě, v jednom souboru a nemuseli by používat aplikace MS Word či MS Excel jako „pomocné“ dokumenty. Cíl projektu by pak mohl být někde neustále viditelně umístěn při práci s projektem, protože během plánování se na něj zapomíná nebo odchyluje se od jeho původního znění.
- Umožnit přemísťovat jednotlivé *tasky*, aniž bychom tímto přemístěním nenahradili původní úkol, ale aby došlo k posunutí všech následujících úkolů. Tímto bychom ušetřili čas vkládáním řádků a následným kopírováním úkolů.
- Zabudovat možnost přiřazení více zdrojů k danému *tasku* přímo v rolovací nabídce sloupce *resources names* (formou zaškrtování jednotlivých zdrojů), nyní je takto nemožné k jednomu *tasku* přiřadit více než jeden zdroj.
- Přidat funkci: vložit *buffer time*. Tímto políčkem by bylo možno i ke každému *tasku* vložit čas navíc, v *Gantt chartu* by se tato skutečnost mohla označovat zcela jinou barvou a nemuseli bychom tak „uměle“ prodlužovat dobu trvání úkolu. Tímto způsobem by se dalo taktéž měřit na kolik se *buffer time* využívají a na kolik ovlivňují celkovou délku a rozpočet projektu.
- Přímou propojit dílčí práce při *trackingu* (dokumenty, [www odkazy](#),...) s *Gantt chartem*. Nyní dvojklikem na jakýkoliv úkol v *Gantt chartu* program převede uživatele do nabídky formátování. Myslím si, že jakmile by se uživatel dvojklikem dostal přímo do souboru, na kterém se pracuje nebo do parametrů zadaného úkolu (poznámek, kdo je za daný úkol zodpovědný, potažmo na možnost přímo dané osobně poslat zprávu), byla by tato funkcionality mnohem užitečnější a urychlila by tak práci projektového manažera.
- Zabudovat možnost exportu vícera dat z více oblastí projektu přímo do souboru PDF. Např. chce-li uživatel podat zprávu o finančních ukazatelích a seznamem úkolů ke splnění do jednoho souboru, musí tyto data exportovat dvakrát a následně je slučovat

do jednoho dokumentu (většinou MS Word), kde až následně je transponuje do PDF formátu. Doporučoval bych vytvořit exportní úložnu, kde by se mohly jednotlivé reporty projektu vkládat a následně z nich jedním klikem vytvořit hotový PDF soubor dle konkrétních potřeb.

5 Závěr

Dnes, ve 21. století, projektový management doslova exponenciálním způsobem nabývá na své důležitosti a stále častěji nachází uplatnění v podnikové praxi. Tento trend je hlavním důvodem pro vznik mé bakalářské práce.

Projektový management je dle mého názoru základní stavební jednotkou pro studium oboru management. Studenti tohoto oboru by neměli být odborníky s určitým zaměřením, ale měli by umět sladit veškeré zdroje (ať už ty lidské, tak i hmotné či nehmotné) a veškeré procesy k dosažení daného cíle. Vedení projektu je velmi podobné vedení společnosti s tím, že projektový manažer a manažer společnosti mají velmi podobné zaměření práce, tedy různorodost a schopnost „vidět za roh, nebo několik rohů současně“. Dobrý projektový manažer má tedy ty nejlepší předpoklady stát se i dobrým manažerem společnosti.

Ve své práci jsem se zabýval nejdříve teoretickým pohledem na projektový management. Definoval jsem různé přístupy k pojmu projekt, ať už od naprosto jednoduchého pojetí Davida Allena, až po zcela komplexní definici Zdenko Staníčka. Na základě těchto různorodých postojů osobně považuji za projekt cokoliv, kde se uplatňuje projektové myšlení a kde platí mnou popsáný zákon klesajícího mezního zisku ze zvyšování kvality projektu. Vymezil a oddělil jsem projektovou činnost od neprojektové a popsal jejich specifika. Neméně důležitá je pak schopnost aplikovat projektový management nejen v pracovním životě, ale také i v jakýchkoliv dalších reálných, časově i zdrojově náročných situacích (svatba, stěhování, úklid,...).

Na toto téma jsem navázal projektovým řízením s vymezením rozdílů v porovnání s „klasickým“ řízením a objasnění magického trojúhelníku, projektového trojimperativu. Následně jsem rozdělil projektové řízení do jednotlivých částí – koncept, plánování, realizace, předání, zhodnocení.

Koncept zahrnuje studii proveditelnosti (*feasibility study*) obsahující hlavně logický rámec projektu a SWOT analýzu. Ve fázi plánování jsem se zaměřil na WBS, PERT analýzu, Ganttův diagram a CPM. Při realizaci je důležité neopomenout CCPM, u předání projektu vypracování sumarizace projektu nebo kvalitní *transition* a při zhodnocení zpracování závěrečné zprávy obsahující náměty pro příští projekty stejného či obdobného typu.

Závěrem teoretické části jsem se snažil jednoduchým způsobem popsat základní principy a práci s programem Microsoft Project 2007.

Praktická část bakalářské práce navazuje na poslední dvě kapitoly teoretické části a aplikuje zmíněné projektové nástroje a celý postup tvorby projektu na praktickém příkladě projektu Bakalářské práce a to vše za doprovodu reportů a *print screenů*, jakožto názorné ukázky využití Microsoft Project 2007.

V rámci doporučení jsem poskytl konkrétní body, proč by byla práce na projektu za použití Microsoft Project 2007 pro projektového manažera přínosem, a to zejména v oblasti plánování projektu a získání synergických efektů vzniklých ze vzájemného prolínání veškerých souvislostí (rozpočet, akční kroky, časový harmonogram,...). Dále jsem poukázal i na konkrétní možnosti zlepšení programu. Kromě několika uživatelských ulehčení při práci s Microsoft Project 2007, bych navrhoval pro příští verze implementaci koncepční fáze projektu a *buffer time* managementu.

Cílem bakalářské práce bylo s využitím Microsoft Project 2007 vytvořit zjednodušenou ucelenou publikaci, jak pro studenty, tak i širokou veřejnost, podle níž bude kdokoliv schopen v praxi efektivně aplikovat projektový management a to nejen v práci, ale také, a co je hlavní, i v běžném životě. Což se dle mého názoru hlavně díky interaktivnímu vkládání obrázků a prolínání teoretických rovin s praktickou aplikací na projekt obsahově velmi blízkému a známému všem vysokoškolským studentům (projekt Bakalářská práce) podařilo.

Další možnosti rozšíření bakalářské práce (např. pro diplomovou práci) vidím ve studiu a aplikaci projektového managementu v rámci projektových týmů a v práci s lidskými zdroji v projektovém prostředí.

Seznam použité literatury

Tištěné publikace

- ALLEN, David; *Aby vše klapalo: jak hravě zvládat pracovní i životní výzvy*. Jan Melvin Publishing, 2009. 294s. ISBN 978-80-87270-00-4.
- ALLEN, David; *Getting things done: the art of stress-free productivity*. Penguin, 2002. 267 s. ISBN 0142000280.
- AMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.
- AMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN: 80-7169-614-5.
- BARKER, Stephen; COLE, Rob. *Projektový management pro praxi*. Přel. A. Svozilová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- BĚLOHLÁVEK, František; KOŠTAN, Pavol; ŠULER, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- CAUNT, John. *Time management - jak hospodařit s časem*. Přel. Mgr. J. Petlachová. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 120 s. ISBN: 978-80-251-1538-1.
- DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DOLANSKÝ, Václav; MĚKOTA, Vladimír; NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 376 s. ISBN 80-7169-287-5.
- GALLOWAY, Les; *Operation management in context*. Přel. A. Čopíková; P. Horvátová; K. Vík. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7357-281-5.
- KALIŠ, Jan; HYNDRÁK, Karel; TESAŘ, Vlastimil; *Microsoft Project, kompletní průvodce pro verze 2003 a 2002*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 597 s. ISBN 80-251-0074-X.
- KERZNER, Harold; *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 8th ed. New York: Wiley, 2003.
- KOVÁCS, Jan; *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, Ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 978-248-1423-0.

- KUBÁLEK, Tomáš; KUBÁLKOVÁ, Markéta. *Řízení projektů v Microsoft Office Project*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 264 s. ISBN: 978-80-251-1770-5.
- NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer*. Přel. A. Svozilová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 184 s. ISBN 80-247-2593-2.
- ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Přel. E. Brumovská aj. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- ŘÍHA, Michal; KALIŠ, Jan. *Microsoft Office Project -- Kompletní průvodce pro verze 2007 a 2003*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 472 s. ISBN: 978-80-251-1931-0.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- ŠULEŘ, Ondřej; *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997. 212 s. ISBN 80-85839-19-9.
- ŠULEŘ, Ondřej; *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
- ŠULEŘ, Ondřej; *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-89-X.
- TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Přel. V. Jungmann aj. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

Internetové zdroje:

- Co je projekt a jaké má vlastnosti*. [online]. 2005. [cit. 2009-10-16]. Dostupné z WWW: <<http://rizeni-projektu.cz/view.php?cislocclanku=2005091201>>.
- CPM. [online]. [cit. 2010-1-1]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Critical_path_algorithm.svg>.
- Ganttův diagram. [online]. [cit. 2010-1-1]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Gantt%C5%AFv_diagram>.

KATOLICKÝ, A.; ŠLECHTOVÁ, Y. Critical Chain (CCPM). [online]. 1999 [cit. 2009-26-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm.zcu.cz/CCPM1.htm>>.

Matice logického rámce. [online]. [cit. 2009-12-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.rozvojovestredisko.cz/aktualne.php>>.

KRÁTKÝ, J. Řízení projektů podporovaných z projektů EU. [online]. 2007 [cit. 2009-12-20]. <<http://www.czpm.eu/index.php?idmenu=9&&idclanku=6>>.

MS Project 2007.[online]. [cit. 2009-02-04]. Dostupné z WWW: <<http://office.microsoft.com/cs-cz/project/HA101650291029.asp>>.

STANÍČEK, Z. Řízení projektů I. Díl: projekty a management znalostí. *Moderní management* [online]. 2003, č. 1 [cit. 2009-10-16]. Dostupný z WWW: <http://www.ipma.cz/dokumenty_clanky/RP1.pdf>.

STANÍČEK, Z. Řízení projektů IV. Díl: projekty a management znalostí. *Moderní management* [online]. 2003, č. 4 [cit. 2009-10-16]. Dostupný z WWW: <http://www.ipma.cz/dokumenty_clanky/RP4.pdf>.

SWOT. [online]. [cit. 2009-26-12]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.

VLACH, M. Projektové řízení pro laiky. [online]. 2008 [cit. 2009-12-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.mira-vlach.cz/projektove-řízení-pro-laiky>>

Seznam zkratk

BP	Bakalářská práce
CCPM	Critical Chain Project Management
EKF	Ekonomická fakulta
VŠB-TUO	Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava
WBS	Work breakdown structure